

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DIVISI *COLD ROLLING MILL*
PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelara Profesi Sarjana Ekonomi



Disusun Oleh:
RYAN RINALDI KRISNA
13812147001

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DIVISI *COLD ROLLING MILL*
PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

Oleh:
RYAN RINALDI KRISNA
13812147001

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 31 Agustus 2015

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,

Dosen Pembimbing



Prof. Sukirno, M.Si.,Ph.D
NIP. 19690414 199403 1 002

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:




**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DIVISI COLD ROLLING MILL
PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK**

Yang disusun oleh:

RYAN RINALDI KRISNA
13812147001

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 September 2015 dan
dinyatakan lulus

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Isroah, M.Si	Ketua Penguji		17-09-2015
Amanita Novi Yushita, S.E, M.Si	Penguji Utama		11-09-2015
Prof. Sukirno, M.Si.,Ph.D	Sekretaris Penguji		17-09-2015

Yogyakarta, 18 September 2015

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ryan Rinaldi Krisna

NIM : 13812147001

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

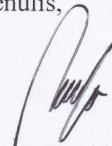
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN DIVISI *COLD ROLLING MILL*
PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tugas Akhir Skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah ditentukan.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan yang tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 22 Agustus 2015

Penulis,



Ryan Rinaldi Krisna
NIM. 13812147001

MOTTO

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri” (QS. Al-Ankabut: 6)

“Sebaik-baik manusia diantaramu adalah yang paling banyak manfaatnya bagi orang lain” (HR. Bukhari dan Muslim)

“Jika kamu tidak pernah mencoba, maka kamu tidak akan pernah tahu”
(Coldplay)

“Proses tidak akan membohongi hasil akhir” (Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT,
karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Mama dan Papa tercinta, terima kasih atas semua yang telah diberikan selama ini dengan penuh cinta, kasih sayang, pengorbanan, ketulusan, motivasi serta doa dan nasihat-nasihat yang tidak pernah berhenti untuk membimbing dalam meraih impian dan cita-citaku.
2. Adik-adikku Rizky Ramadhan dan Ridha Nurul serta sahabat-sahabatku Egi, Boy, Afi, Damar, Faisal, Bhama, Arin, Wahyu, Sahabat Traveling grup, Oleph grup, Sams grup yang selalu memberi semangat
3. Teman-teman PKS Akuntansi UNY angkatan 2013
4. Universitas Negeri Yogyakarta

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DIVISI *COLD ROLLING MILL*
PADA PT KRAKATAU STEEL (PERSERO) TBK**

Oleh:
RYAN RINALDI KRISNA
13812147001

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan, (2) Pengaruh kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja, (3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, (4) Pengaruh kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

Populasi penelitian ini adalah karyawan divisi *Cold Rolling Mill (CRM)* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *Sampling Kuota* sebanyak 174 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 40 item pertanyaan yang dinilai dengan skala Likert 1-5 dan diuji validitas serta reliabilitasnya. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi: multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan normalitas. Teknik analisis data untuk menjawab hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi insentif dengan produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, dengan koefisien regresi sebesar 0,156, koefisien determinasi R^2 sebesar 0,051, dan harga $t_{hitung} 3,027 > t_{tabel} 1,653$; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi tunjangan dengan produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, dengan koefisien regresi sebesar 0,153, koefisien determinasi R^2 sebesar 0,027, dan harga $t_{hitung} 2,196 > t_{tabel} 1,653$; (3) terdapat pengaruh negatif tetapi tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, dengan koefisien regresi sebesar -0,103, koefisien determinasi R^2 sebesar 0,012, dan harga $t_{hitung} -1,423 < t_{tabel} 1,653$; (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,148, koefisien determinasi *Adjusted* R^2 sebesar 0,064, dan harga $F_{hitung} 4,932 > F_{tabel} 2,604$.

Kata Kunci: Kompensasi Insentif, Kompensasi Tunjangan, Gaya Kepemimpinan, Produktivitas Kerja

***The Influence of compensation and leadership style
to work productivity Cold Rolling Mill Division employee
at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk***

By: Ryan Rinaldi Krisna
13812147001

ABSTRACT

This research aims to know: (1) The Influence of incentive compensation to work productivity, (2) The Influence of allowance compensation to work productivity, (3) The Influence of leadership style to work productivity, (4) The influence of incentive compensation, allowance compensation and leadership style to work productivity. The populations in this research were CRM division employee at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Populations in this research were employee Cold Rolling Mill (CRM) division at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Sampling technique research using a quota sampling of 174 respondent. Data collection technique using a questionnaire of 40 items that assessed with a likert scale and tested for validity and reliability. Classical assumption test in this research include: multicollinearity, autocorrelation, heteroskedasticity and normality. Data analysis techniques to answer hypothesis using simple regression analysis and multiple regression analysis.

The results of the research show that: (1) there is a positive and significant influence on the incentive compensation to work productivity CRM division employee at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. The coefficient of regression is 0,156; the coefficient of determination R^2 is 0,051; and the value of t_{count} 3,027 > t_{table} 1,653; (2) There is a positive and significant influence on the allowance compensation to work productivity CRM division employee at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. The coefficient of regression is 0,153; the coefficient of determination R^2 is 0,027; and the value of t_{count} 2,196 > t_{table} 1,653; (3). There is a negative but not significant influence on the leadership style to work productivity CRM division employee at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. The coefficient of regression is -0,103; the coefficient of determination R^2 is 0,012; and the value of t_{count} -1,423 < t_{table} 1,653; (4) There is a positive and significant influence on the incentive compensation, allowance compensation and leadership style to work productivity CRM division employee at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. The coefficient of multiple correlation is 0,148; the coefficient of determination adjusted R^2 is 0,064; and the value of F_{count} 4,932 > F_{table} 2,604.

Keyword: Incentive compensation, allowance compensation, leadership style, work productivity

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang menguasai seluruh alam! Terima kasih Ya Allah karena hanya atas kehendak-Mu skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih Ya Allah karena selalu memberiku nikmat yang tidak terduga, kesehatan dan kesempatan. Terima kasih telah mewujudkan keserjanaanmu demi orang-orang yang kukasihi.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian syarat penyelesaian studi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.). Selama penyusunan Skripsi penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

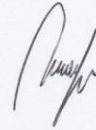
1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., MA., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Dhyah Setyorini, M.Si., Ketua Program Studi Akuntansi S1 Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Skripsi.
5. Amanita Novi Yushita, S.E, M.Si., Dosen Narasumber yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Skripsi.
6. Isroah , M.Si., Dosen Ketua Penguji yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Skripsi.
7. Nivo Narulita Yuninda, Manager Divisi HC. Development & Learning Center yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
8. Heru Sumariono, Manager Security & Fire Mgt. yang telah memberi izin untuk memasuki area pabrik PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
9. Arief Purnomo, Manager Divisi *Cold Rolling Mill* yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian pada divisi *Cold Rolling Mill*.

10. Efri, Koordinator Pelatihan Divisi *Cold Rolling Mill* yang telah membantu dalam penyebaran kuesioner kepada karyawan divisi *Cold Rolling Mill*.
11. Istianto T.P, Pembimbing Lapangan Divisi *Cold Rolling Mill* yang telah memberikan deskripsi mengenai divisi *Cold Rolling Mill*.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyusunan Skripsi ini.

Saya selaku penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu memerlukan kritik dan saran yang membangun. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya yang serupa.

Yogyakarta, 22 Agustus 2015

Penulis,



Ryan Rinaldi Krisna

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	11
A. Kajian Teori.....	11
1. Produktivitas Kerja.....	11
2. Kompensasi	15
3. Gaya Kepemimpinan.....	36
B. Penelitian yang Relevan	45
C. Kerangka Berpikir	47
D. Hipotesis.....	50
BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Jenis Penelitian.....	52
B. Definisi Operasional Variabel.....	53

C.	Populasi dan Sampel Penelitian	55
D.	Jenis dan Sumber Data	56
E.	Teknik Pengumpulan Data	57
F.	Uji Coba Instrumen	59
	1. Uji Validitas	59
	2. Uji Reliabilitas.....	62
G.	Teknik Analisis Data	63
	1. Uji Asumsi Klasik	64
	2. Analisis Statistik Deskriptif	66
	3. Uji Hipotesis	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		70
A.	Hasil Penelitian	70
	1. Analisis Deskriptif.....	70
	2. Uji Prasyarat Analisis.....	96
	3. Pengujian Hipotesis.....	99
B.	Pembahasan.....	107
C.	Keterbatasan Penelitian	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		115
A.	Kesimpulan.....	115
B.	Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA		118
LAMPIRAN.....		120

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Volume Produksi divisi <i>CRM</i> tahun 2010-2014	3
2. Target dan Realisasi produksi divisi <i>CRM</i> tahun 2010-2014.....	3
3. Kisi-kisi Instrumen Kuesioner	58
4. Skor Jawaban Instrumen	59
5. Hasil Uji Validitas Kompensasi Insentif	60
6. Hasil Uji Validitas Kompensasi Tunjangan	60
7. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	61
8. Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja	62
9. Hasil Uji Reliabilitas	63
10. Data Responden Berdasarkan Usia	77
11. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	78
12. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	79
13. Hasil Uji Deskriptif Produktivitas Kerja.....	80
14. Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja.....	81
15. Kategori Kecenderungan Produktivitas Kerja	83
16. Hasil Uji Deskriptif Kompensasi Insentif	84
17. Distribusi Frekuensi Kompensasi Insentif	85
18. Kategori Kecenderungan Kompensasi Insentif.....	87
19. Hasil Uji Deskriptif Kompensasi Tunjangan	88
20. Distribusi Frekuensi Kompensasi Tunjangan	89
21. Kategori Kecenderungan Kompensasi Tunjangan.....	91
22. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan	92
23. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan	93
24. Kategori Kecenderungan Gaya Kepemimpinan.....	95
25. Hasil Uji Multikolinieritas	96
26. Hasil Uji Autokorelasi.....	97
27. Hasil Uji Heteroskedastisitas	98

28. Hasil Uji Normalitas	99
29. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X_1 terhadap Y	100
30. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X_2 terhadap Y	102
31. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X_3 terhadap Y	103
32. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Proses pembuatan baja dari hulu sampai hilir	
PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	2
2. Kerangka Pemikiran Teoritis	49
3. Struktur Organisasi Divisi <i>CRM</i>	71
4. Histogram Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja	81
5. Distribusi Kecenderungan Variabel Produktivitas Kerja	83
6. Histogram Distribusi Frekuensi Kompensasi Insentif	85
7. Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi Insentif	87
8. Histogram Distribusi Frekuensi Kompensasi Tunjangan	89
9. Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi Tunjangan	91
10. Histogram Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan	93
11. Distribusi Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Pernyataan Kuesioner	121
2. Data Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Insentif)	126
3. Data Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Tunjangan)	129
4. Data Validitas dan Reliabilitas (Gaya Kepemimpinan)	132
5. Data Validitas dan Reliabilitas (Produktivitas Kerja).....	135
6. Data Penelitian	138
7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Insentif)	143
8. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Tunjangan)	146
9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Gaya Kepemimpinan)	149
10. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Produktivitas Kerja).....	152
11. Hasil Uji Deskriptif.....	155
12. Hasil Uji Multikolinieritas	156
13. Hasil Uji Autokorelasi	158
14. Hasil Uji Heteroskedastisitas	160
15. Hasil Uji Normalitas	161
16. Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	163
17. Hasil Uji Hipotesis Kedua.....	164
18. Hasil Uji Hipotesis Ketiga	165
19. Hasil Uji Hipotesis Keempat	166
20. Hasil Uji Korelasi Spearman Rank	167
21. Surat-surat	169

BAB 1

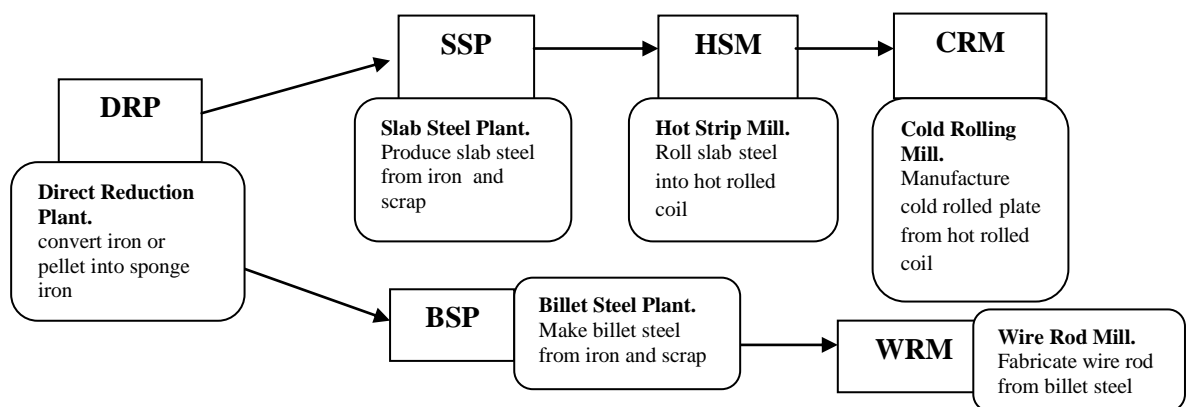
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam dunia usaha akan mengakibatkan besarnya persaingan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan untuk terus berkembang dan mencapai tujuannya. Jika perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, maka bukan hal yang tidak mungkin kelangsungan hidup perusahaan akan terancam serta kesempatan perusahaan untuk mencapai tujuannya tidak akan tercapai. Salah satu Perusahaan yang sedang bersaing dengan perusahaan lainnya untuk terus berkembang dan meningkatkan bidang usahanya adalah PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. PT Krakatau Steel (Persero) Tbk didirikan pada tanggal 31 Agustus tahun 1970 sebagai badan usaha milik negara. Dengan kondisi perusahaan yang semakin berkembang dari tahun ke tahun, lingkungan industri pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk menjadi semakin kompleks. Akibat dari semakin kompleksnya lingkungan industri ini, umumnya manajemen membagi kegiatannya menjadi divisi-divisi atau divisionalisasi, dimana masing-masing divisi merupakan pusat pertanggungjawaban. Menurut Slamet Sugiri (2009:180-200), pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas semua aktivitas unit tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban dapat diukur kinerjanya, diberi penghargaan dan diberi hukuman apabila ia diberi wewenang untuk pengambilan keputusan. Wewenang yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban disebut

desentralisasi. Desentralisasi dilakukan karena terdapat kebutuhan agar para manajer pusat pertanggungjawaban lebih responsif terhadap perubahan lingkungannya masing-masing. Jadi dalam divisionalisasi biasanya diikuti dengan adanya desentralisasi.

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk merupakan industri baja terpadu yang menghasilkan produk baja dari hulu sampai hilir. Terdapat enam divisi yang berperan dalam proses produksi baja dari hulu sampai hilir yaitu divisi *DRP*, *SSP*, *BSP*, *HSM*, *WRM*, dan *CRM*. Berikut adalah gambaran sekilas tentang divisi-divisi yang memproses produksi baja dari hulu sampai hilir.



**Gambar 1. Proses pembuatan baja dari hulu sampai hilir
PT Krakatau Steel (Persero) Tbk**

Penelitian difokuskan pada divisi *CRM* karena divisi *CRM* merupakan divisi hilir/akhir dari semua divisi yang memproses pembuatan baja. Berdasarkan Gambar 1 tersebut, dapat dilihat bahwa *CRM* (*Cold Rolling Mill*) adalah salah satu divisi yang memproduksi *Cold Rolled Plate* dimana produk tersebut untuk memenuhi tuntutan pasar, serta kepentingan industri *Roffing* (*galvanizing* atau *zincalum*), *Home of Appliances*, *drum*, *Enamel*, *Automotive*

dan lain-lain. Berikut ini disajikan tabel mengenai volume serta target dan realisasi produksi dari divisi *CRM*.

Tabel 1. Volume Produksi divisi *CRM* tahun 2010-2014

Market Segment	Volume Produksi				
	2010	2011	2012	2013	2014
Automotive	5.939	3.305	1.952	889	2.779
BUF	54.489	-	-	-	-
COI	31.008	-	-	-	-
Drum	13.160	19.245	21.246	49.809	37.287
Enamel	7.945	8.233	4.560	7.731	3.473
Galvanize	207.227	241.322	335.075	345.652	350.580
General Purpose	5.527	29.990	36.290	24.508	8.295
Home & Office Appliance	6.647	38.173	71.153	74.335	72.642
OTH	1.976	-	-	-	-
Pipe & Tube	73.524	69.360	59.291	57.909	37.982
Packaging	154	1.614	2.029	4.831	3.134
STC	3.480	-	-	-	-
Structure & Frame	3.976	2.879	3.867	-	45
TOTAL	415.051	414.120	535.463	565.663	516.217

Sumber: PT Krakatau Steel (Persero) Tbk

Tabel 2. Target dan Realisasi produksi divisi *CRM* tahun 2010-2014

Tahun	Volume Produksi		
	Target	Realisasi	Persentase
2010	422.000	415.051	98,353%
2011	462.400	414.120	89,559%
2012	511.900	535.463	104,603%
2013	551.300	565.663	102,605%
2014	564.700	516.217	91,414%

Sumber: PT Krakatau Steel (Persero) Tbk

Salah satu penilaian kinerja divisi *CRM* adalah berdasarkan selisih antara rencana/target dengan realisasi atas produk *Cold Rolled Plate* yang dihasilkan, berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa volume produksi pada tahun 2010 dan 2011 realisasinya lebih rendah dari pada target yang telah ditentukan, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 realisasinya lebih tinggi dari pada target yang telah ditentukan. Kinerja divisi *CRM* pada tahun 2010 dan

2011 dapat dikatakan kurang baik karena divisi *CRM* tidak mampu memproduksi *Cold Rolled Plate* sesuai dengan target yang telah ditentukan, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 kinerja divisi *CRM* dapat dikatakan baik karena divisi *CRM* mampu memproduksi *Cold Rolled Plate* melebihi dari target yang telah ditentukan sebelumnya. Agar divisi *CRM* mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja baiknya, maka divisi *CRM* harus terus meningkatkan produktivitasnya. Produktivitas menurut Hasibuan (2007:126) adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Dilihat dari pengertian tentang produktivitas tersebut, penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran bisa berupa penerapan teknologi sehingga efisiensi untuk menghasilkan keluaran dapat tercapai. Namun, seberapa besar canggihnya teknologi yang diterapkan oleh suatu perusahaan tidak akan ada artinya tanpa dukungan sumber daya lainnya yaitu sumber daya manusia. Diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan mampu mengoperasikan teknologi tersebut sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas divisi *CRM*.

Meningkatnya produktivitas divisi *CRM* tak lepas dari peranan karyawan-karyawan yang bekerja pada divisi tersebut, dengan meningkatkan produktivitas kinerja para karyawan, maka produktivitas divisi *CRM* secara keseluruhan pun akan turut meningkat. Oleh karena itu, maka yang perlu

diperhatikan adalah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* ini. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai. Menurut Kadarisman (2012:1-2), kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah apabila kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Artinya, jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Tetapi pada divisi *CRM* masih ada sebagian karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan resiko pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tentang kompensasi tersebut, divisi *CRM* seharusnya memberikan kompensasi yang sesuai atau bahkan menaikkan upah guna memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya sehingga produktivitas divisi *CRM* turut meningkat. Menurut Schuler dan Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla (1999:86), imbalan jasa total meliputi kompensasi moneter dan nonmoneter. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontribusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan) secara wajar dan adil. Jadi, kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Salah satu yang merupakan kompensasi langsung adalah insentif, artinya kompensasi yang didasarkan pada kinerja baik secara individual maupun kelompok. Dari sudut pandang organisasi/perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan

produktivitas. Dari sudut pandang karyawan/pekerja insentif tersebut adalah untuk mengompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh organisasi/perusahaan. Dengan demikian, insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* yang dengan kinerja dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya (Kadarsiman.2012:181-182). Faktor lain yang mungkin akan mempengaruhi produktivitas adalah dengan adanya tunjangan. Menurut Kadarisman (2012:228-230), tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan melainkan didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi/perusahaan. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman, sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada para pegawainya.

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah sosok pemimpin dalam divisi tersebut. Dengan figur atau sosok pemimpin yang mampu memotivasi, mengkoordinasi karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis maka tujuan untuk meningkatkan produktivitas akan tercapai baik produktivitas kerja karyawan maupun divisi CRM secara keseluruhan. Pimpinan yang tidak sesuai dan memuaskan bagi karyawan divisi CRM akan menurunkan produktivitas kerjanya. Ditengah persaingan

yang ketat serta harga baja dunia yang sedang menurun ditambah dengan nilai rupiah yang semakin melemah sehingga untuk bahan baku yang masih impor menjadi semakin mahal, dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat memimpin dan mengambil keputusan dengan baik guna memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Kompensasi yang diberikan dengan sesuai dan adil dan gaya kepemimpinan yang baik akan mampu memotivasi guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan khususnya pada divisi *CRM*.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Cold Rolling Mill Pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Harga baja dunia yang sedang menurun, persaingan yang ketat dan nilai rupiah yang semakin melemah mengakibatkan produktivitas divisi *CRM* menurun.
2. Kompensasi insentif dan kompensasi tunjangan yang tidak sesuai dan adil dengan kinerja karyawan divisi *CRM* akan menurunkan produktivitas kerja.

3. Gaya kepemimpinan dari pimpinan divisi *CRM* yang tidak sesuai dan memuaskan bagi karyawan divisi *CRM* akan menurunkan produktivitas kerja.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dimaksudkan sebagai patokan dalam melakukan penelitian, sehingga penelitian ini tidak membias dan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Penelitian ini akan dibatasi pada masalah yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi insentif dan kompensasi tunjangan saja serta gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *Cold Rolling Mill* pada PT Krakatau Steel (persero) Tbk.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka masalah yang penulis rumuskan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
2. Pengaruh kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
4. Pengaruh kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan ilmu pengetahuan dan wahana untuk pengembangan ilmu ekonomi/akuntansi khususnya yang berkaitan dengan kompensasi insentif dan tunjangan serta gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Berguna untuk menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, pemahaman yang lebih baik terutama mengenai kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan suatu masukan atau informasi terkait kompensasi insentif dan tunjangan yang diberikan oleh karyawan serta gaya kepemimpinan pada pimpinan dalam divisi *CRM* tersebut apakah telah mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan guna mencapai tujuan divisi.

c. Bagi Dunia Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan ajar terkait dengan kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Produktivitas kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. International Labour Organization mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber-sumber itu dapat berupa tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin, alat-alat dan tenaga kerja manusia (Hasibuan. 2007:126-127). Berdasarkan uraian tersebut, dapat diartikan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan masukan atau sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung.

Sedangkan untuk produktivitas kerja, J. Ravianto (1988:16) mengartikan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan persatuan waktu. Hasil

yang dimaksud disini dapat berupa barang atau fisik dalam bentuk pelayanan atau *service*. Sedangkan waktu dapat berupa tahun, bulan, mingguan, harian atau jam tergantung dari ketentuan organisasi.

b. Pengukuran Tingkat Produktivitas

Dewan Produktivitas Nasional dalam Hasibuan (2007:128) mengemukakan cara pengukuran produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Hasil sebenarnya}}{\text{Total hari kerja sebenarnya}}$$

Keterangan:

- 1) Hasil sebenarnya adalah hasil aktual per periode tertentu
- 2) Total hari kerja sebenarnya adalah merupakan hasil perkalian antara jumlah karyawan suatu periode tertentu dengan hari kerja aktif dalam periode yang bersangkutan

Sedangkan menurut Dharma (2003), ada tiga cara pengukuran yaitu:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus dihasilkan
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan
- 3) Ketepatan waktu sesuai tidaknya dengan waktu yang ditentukan

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Tjutju Yuniarsih (2009:159) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu:

- 1) Faktor Internal, yang meliputi:
 - a) Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional
 - b) Struktur dan desain pekerjaan

- c) Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target
 - d) Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
 - e) Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi
 - f) Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan oleh pimpinan dan/ rekan kerja
 - g) Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan
 - h) Lingkungan kerja yang ergonomis
 - i) Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai
 - j) Komunikasi intern dan antar individu dalam membangun kerja sama
- 2) Faktor Eksternal, yang meliputi:
- a) Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis
 - b) Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan
 - c) Kultur dan *mindset* lingkungan disekitar organisasi
 - d) Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan
 - e) Tingkat persaingan
 - f) Dampak globalisasi

d. Indikator Produktivitas Kerja

Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator menurut Henry Simamora (2004:612), faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas Kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan perusahaan.
- 2) Kualitas Kerja adalah merupakan suatu hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kadarsiman (2012:1-5) mengemukakan, kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi/perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara, serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi/perusahaan. Hal tersebut disebabkan suka atau tidak suka, disadari atau tidak, uang yang merupakan bagian dari bentuk kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi

Menurut Kadarisman (2012:23-26), pemberian kompensasi kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor atau kondisi yang ada pada perusahaan dan faktor dari luar perusahaan. Faktor-faktor dari dalam perusahaan yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah:

1) Berat ringannya suatu pekerjaan

Untuk pekerjaan yang mengandung risiko tinggi pemberian kompensasi akan lebih tinggi daripada pekerjaan yang tidak mengandung risiko tinggi.

2) Kemampuan kerja dari karyawan tersebut

Kemampuan seseorang harus dihargai perusahaan dengan memberikan kompensasi yang memadai dengan kemampuan karyawan.

3) Jabatan atau pangkat

Memang salah satu pertimbangan bahwa makin tinggi jabatan seseorang dalam perusahaan, akan makin besar kompensasi balas jasa yang diterima.

4) Pendidikan

Dalam pemberian kompensasi balas jasa, tentu masalah pendidikan menjadi pertimbangan, pemberian kompensasi sesuai dengan pendidikan karyawan yang bersangkutan maksudnya untuk menuju prestasi.

5) Lama bekerja

Makin lama karyawan bekerja, tentu akan mengharapkan kompensasi balas jasa yang meningkat sesuai lamanya karyawan bekerja. Makin lama karyawan bekerja, sudah tentu harus mendapatkan pendapatan/kompensasi untuk dapat meningkatkan kegairahan kerja karyawan yang bersangkutan.

6) Kemampuan perusahaan

Pemberian kompensasi balas jasa juga sangat dipengaruhi kemampuan perusahaan dalam hal keuangan. Perusahaan besar akan memberikan kompensasi pada karyawan relatif lebih besar dibandingkan dengan perusahaan menengah atau kecil.

Disamping faktor-faktor dari dalam perusahaan, pemberian kompensasi ini juga dipengaruhi oleh faktor dari luar perusahaan, yaitu:

1) Peraturan pemerintah

Pemerintah dalam pelaksanaan pemberian balas jasa untuk pekerja bidang pengolahan maupun jasa dapat memengaruhi dan memaksakan suatu peraturan untuk menetapkan upah minimum. Penetapan upah minimum ini oleh pemerintah didasarkan kepada kebutuhan pokok hidup sehari-hari.

2) Biaya hidup

Penentuan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh biaya hidup sehari-hari. Biaya hidup ini sangat dipengaruhi oleh harga-harga kebutuhan pokok (sembilan bahan pokok). Kalau biaya hidup naik, otomatis kompensasi alas jasa yang diterimakaryawan seiring naiknya biaya hidup.

3) Tawar menawar serikat kerja

Pengaruh tawar menawar dengan kelompok serikat pekerja akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan tanpa serikat pekerja, untuk mencegah posisi karyawan yang kuat dalam perusahaan beberapa manajer mengusahakan pemberian kompensasi yang disamakan dengan atau melampaui patokan kompensasi yang ditetapkan serikat pekerja.

4) Letak geografis

Perbedaan dalam pemberian kompensasi balas jasa, juga sangat dipengaruhi letak geografis perusahaan tersebut. Karyawan perusahaan di daerah yang mendapatkan kompensasi yang berbeda dengan perusahaan berada di kota besar. Pemberian kompensasi balas jasa, bisa didasarkan kepada perbedaan tingkat biaya hidup pada daerah masing-masing.

5) Pasar tenaga kerja

Menurut pendapat kaum klasik, harga suatu barang sangat ditentukan oleh penawaran dan permintaan akan barang tersebut. Begitu juga kompensasi balas jasa menurut mereka sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar. Sesuai hukum penawaran dan permintaan, pada saat keadaan perekonomian pada titik bom permintaan akan tenaga kerja tentu akan meningkat, hal ini akan menyebabkan kompensasi balas jasa akan naik. Begitu juga sebaliknya, apabila

perekonomian dalam keadaan resesi permintaan akan tenaga kerja menurun, sedangkan penawaran banyak ini akan menyebabkan tingkat kompensasi mengalami penurunan.

c. Tujuan kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda tergantung pada kepentingan perusahaan tersebut. Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan produktivitas kerja mereka. Menurut Samsudin dalam Kadarisman (2012:77), tujuan pemberian kompensasi adalah :

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan *economic security* bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi

hanya mungkin apabila pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4) Menciptakan keseimbangan dan keahlian

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:121-122), tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian bals jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat terhindarkan.

Hariandja dalam Kadarisman (2012:93) berpendapat bahwa tujuan utama kompensasi tampaknya sudah tidak perlu dipermasalahkan lagi, yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja membangun

komitmen karyawan, dan satu hal yang sering terlupakan adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya peningkatan kompetensi organisasi secara keseluruhan. Sehingga, kompensasi dapat juga dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia. Lebih lanjut lagi Kadarisman (2012:100) mengemukakan adanya pemberian kompensasi yang setimpal bukan saja dapat memengaruhi kondisi material para pegawai, juga akan menentramkan batin karyawan tersebut untuk bekerja lebih tekun dan lebih mempunyai inisiatif. Jadi, berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa tujuan dari kompensasi adalah untuk memberikan motivasi bagi karyawannya baik dalam hal material maupun non material, mempertahankan dan menarik karyawan yang berkualitas serta membangun komitmen karyawan guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga produktivitas organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat.

d. Jenis-jenis Kompensasi

Secara umum, kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kemudian, kompensasi finansial terbagi menjadi dua kelompok lagi yaitu secara langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Dessler (2009:46), kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang diberikan secara langsung yaitu seperti gaji, upah,

komisi-komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung yaitu seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya. Jadi, kompensasi langsung dapat diartikan sebagai upah/gaji yang diperoleh karyawan atas pelaksanaan pekerjaannya secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap sedangkan kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat dapat berupa uang maupun barang yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawan diluar dari gaji/upah karyawan tersebut.

e. Kompensasi Insentif

Menurut Kadarisman (2012:181), kompensasi yang berbentuk insentif ini merupakan kompensasi langsung, yang didasarkan pada kinerja baik secara individual maupun kelompok. Dari sudut pandang organisasi/perusahaan insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Dari sudut pandang karyawan/pekerja insentif tersebut adalah untuk mengompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh organisasi/perusahaan. Simamora dalam Kadarisman (2012:182) mengemukakan, kompensasi insentif adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Sedangkan Rivai maupun Hariadja dalam Kadarisman (2012:184) mengemukakan hal yang sama yaitu, insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang

dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diartikan bahwa pemberian insentif finansial merupakan *direct compensation* atau imbalan jasa yang langsung terkait dengan prestasi kerja, atau bayaran lebih yang diberikan karena pegawai harus bekerja ekstra keras (*extra effort*) untuk berbagai keadaan atau kondisi kerja yang kurang nyaman. Yang dicakup dalam kompensasi ini dapat berupa bekerja melebihi waktu kerja normal atau lembur, kerja shift, kerja saat hari libur atau lain-lain yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman (Kadarisman. 2012:185).

1) Jenis-jenis Insentif

Terdapat dua jenis insentif, yaitu insentif individu yang diterima kepada pegawai sebagai individu serta insentif kelompok yang diberikan kepada kelompok pegawai. Menurut Kadarisman (2012:185), insentif individu atau insentif yang diterima kepada pegawai sebagai individu, secara umum terdapat tiga macam, yaitu:

a) *Piecework*

Insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan. Sebelum diterima kepada perorangan

pegawai, insentif jenis ini pada umumnya diperhitungkan terlebih dahulu sebagai kelompok. Berikut formula hitung insentif berdasarkan *Piecework*:

$$I_{pw} = N_p \times T$$

I_{pw} : insentif berdasarkan *piecework* (Rp)

N_p : jumlah produksi (unit)

T : tarif per unit produksi (Rp)

b) *Production Bonus*

Insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan pegawai telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Berikut formula hitung insentif berdasarkan *Production Bonus*:

$$I_{pb} = N_{ps} \times T$$

I_{pb} : insentif berdasarkan *production bonus* (Rp)

N_{ps} : jumlah produksi di atas standar/target (unit)

T : tarif per unit produksi (Rp)

c) *Pay for Knowledge compensation*

Tujuan insentif ini adalah untuk lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualifikasi dirinya. Kegiatan belajar yang dimaksud haruslah selaras dengan pola pendidikan dan pelatihan

perusahaan, sehingga kedua belah pihak, yaitu pegawai dan perusahaan, sama-sama memetik manfaat dari hasil belajarnya pegawai. Pegawai akan menambah penghasilannya. Pada saat yang sama, perusahaan juga memiliki pegawai yang berkualitas, yang pengaruh lanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, unit kerja tempat pegawai tersebut berfungsi serta perusahaan sebagai suatu totalitas.

Insentif kelompok, atau insentif yang diterimakan pegawai sebagai kelompok. Pemberian insentif kelompok memungkinkan manajemen balas jasa untuk juga dapat memberikan insentif kepada unit kerja yang secara tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi perusahaan. Besaran insentif yang diperoleh tiap jabatan penunjang bergantung pada tingkat kontribusi relatif jabatan tersebut terhadap proses produksi unit yang bersangkutan. Hal tersebut akan mendorong terbentuknya kerja sama yang solid di dalam unit kerja tersebut. Secara umum ada empat jenis insentif kelompok, yaitu:

a) Production sharing plan

Kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu produksi unit tersebut melampaui standard atau target jumlah dan mutu produksi yang telah ditentukan. Formula hitungannya adalah:

$$I_{psp} = NPr \times NPs \times T$$

I_{psp} : Insentif berdasarkan *production sharing plan*
(Rp)

NPr : jumlah produksi riil yang tercapai (unit)

NPs : jumlah produksi standard (unit)

T : tarif perunit produksi (Rp)

b) Profit Sharing Plan

Insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagian keuntungan tersebut dibagikan kepada pegawai. Formula hitungnya adalah:

$$I_{ps} = P \times T \times (NJVn/ENJV)$$

I_{ps} : insentif berdasarkan profit sharing plan (Rp)

T : tarif insentif (%)

$NJVn$: jumlah nilai jabatan kelompok pegawai unit kerja ke n

$ENJV$: total jumlah nilai jabatan seluruh pegawai perusahaan

c) *Cost Reduction Plan*

Pola insentif ini mendasarkan diri pada perhitungan jumlah *cost* atau biaya yang berhasil dihemat atau dikurangi. Formula hitungnya secara umum adalah :

$$I_{crp} = \{ (Cb - Cr) \times T \}$$

I_{crp} : insentif berdasarkan cost reduction plan (Rp)

Cb : jumlah rencana biaya yang dianggarkan (Rp)

Cr : jumlah realisasi biaya (Rp)

T : tarif(%)

d) *Insentif bagi eksekutif*

Dalam menentukan insentif bagi manajer atau kelompok eksekutif perlu menimbang keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi jangka panjang. Yang dimaksudkan dengan tujuan jangka pendek adalah seperti mendorong efisiensi penggunaan aset perusahaan, perbaikan metode kerja dan pendayagunaan SDM. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah seperti motivasi para eksekutif untuk berusaha memaksimalkan keuntungan dan pertumbuhan perusahaan. Bentuk pemberian insentif bagi eksekutif dapat bermacam-macam, antara lain berupa bonus atau bagian laba yang diberikan dalam bentuk uang dan saham yang diberikan secara cuma-cuma atau dapat dibeli dengan harga yang lebih rendah dibandingkan harga pasaran.

f. Indikator Kompensasi Insentif

Dalam penelitian ini peneliti mengukur kompensasi insentif dengan menggunakan teori dari Hasibuan (2003: 184-185), kompensasi insentif diukur berdasarkan jenisnya yaitu:

a) Nonmaterial Insentif

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuran berdasarkan prestasi kerjanya. Contoh dari nonmaterial insentif adalah piagam, piala, medali, penghargaan karyawan atau divisi terbaik.

b) Sosial Insentif

Sosial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya. Contoh dari sosial insentif adalah promosi, kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, atau naik haji.

c) Material Insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Contoh dari material insentif adalah bonus atas kemampuan

individu atau kelompok untuk menghasilkan produk sesuai atau melebihi target yang ditetapkan sebelumnya.

g. Kompensasi Tunjangan

Selain diberi gaji/upah, insentif, dan lain-lain yang merupakan kompensasi langsung yang diberikan atas dasar keterkaitannya secara langsung dengan nilai relatif jabatan dan tingkat kinerja seseorang karyawan dalam organisasi/perusahaan, karyawan sebagai manusia biasa tentu memiliki banyak kebutuhan lainnya seperti rasa aman, pengakuan/harga diri, kesehatan, dan lain-lain yang harus dipenuhi guna meningkatkan loyalitasnya kepada organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Atas dasar tersebut, hampir setiap organisasi/perusahaan memberikan jenis kompensasi aneka tunjangan dan peningkatan kesejahteraan, yang pemberiannya didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi/perusahaan. Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman (2012:229) menyatakan, tunjangan atau *fringe and benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja pegawai atau merupakan *indirect compensation*. Menurut Kadarisman (2012:230), tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan/organisasi kepada para pegawainya. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan/organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan

rasa aman, sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan/organisasi kepada para pegawainya.

1) Tujuan Tunjangan

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012:242), tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

- a) Meningkatkan moral karyawan
- b) Memotivasi karyawan
- c) Meningkatkan kepuasan kerja
- d) Mengikat karyawan baru
- e) Mengurangi perputaran karyawan
- f) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
- g) Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- h) Meningkatkan keamanan karyawan
- i) Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- j) Meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan

Selanjutnya, Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman (2012:245) mengemukakan, tujuan pemberian tunjangan adalah:

- a) Meningkatkan daya tarik perusahaan/organisasi bagi calon pegawai baru. Perusahaan/organisasi yang menyediakan berbagai macam tunjangan hingga diyakini dapat menjamin rasa aman pegawai, baik pada saat masih aktif

bekerja maupun pegawai telah pensiun pada umumnya menjadi daya tarik tersendiri bagi sebagian calon pegawai baru.

- b) Meningkatkan moral pegawai sehingga pegawai akan merasa dalam iklim sosial penuh kebersamaan, hal yang tentunya akan berpengaruh positif terhadap terciptanya *team work*.
- c) Memberikan pelayanan kepada pegawai dalam artian bahwa pemberian tunjangan dapat mempertahankan motivasi pegawai sehingga dapat bekerja lebih efektif.

2) Prinsip-prinsip program tunjangan

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012:233), supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan, yaitu:

- a) Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata
- b) Tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas yaitu kelompok lebih efisien dibandingkan individu
- c) Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan karyawan

- d) Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang efektif dan terencana dengan baik
- e) Biaya tunjangan haruslah dapat dikalkulasi dan ketentuannya haruslah dibuat bagi pendanaan yang sehat

3) Jenis-jenis tunjangan

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012:248), program-program tunjangan karyawan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

- a) Tunjangan-tunjangan yang menggantikan pendapatan. Seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan pendapatan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji, dan program-program bagi yang tidak mampu/cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan pendapatan yang hilang karena sakit atau cacat.
- b) Tunjangan-tunjangan yang memberikan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran-pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga.
- c) Program-program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan-kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya-biaya kuliah

sampai liburan-liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah dari pekerjaan.

h. Indikator Kompensasi Tunjangan

Dalam penelitian ini peneliti mengukur kompensasi tunjangan berdasarkan teori menurut Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman (2012:249). Kompensasi tunjangan diukur berdasarkan jenisnya yaitu:

1) Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan (*security and health*)

Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan adalah tunjangan dalam bentuk perlindungan terhadap pengeluaran biaya ekstra yang disebabkan oleh karena kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja, sakit atau memberikan rasa aman pegawai dalam menghadapi hari tua. Jenis tunjangan ini secara umum antara lain adalah:

- a) Tunjangan pangan
- b) Tunjangan keluarga
- c) Tunjangan asuransi jiwa dan kecelakaan kerja
- d) Tunjangan kesehatan
- e) Tunjangan pensiun

2) Tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja
(*payment for time not work*)

Tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja adalah tunjangan dalam bentuk perlindungan bagi pegawai yang kehilangan penghasilan pada saat tidak dapat bekerja atau sakit. Selain itu juga untuk memenuhi tuntutan akan waktu santai bagi pegawai, dengan memberikan waktu libur atau cuti yang lebih panjang. Termasuk jenis tunjangan ini adalah:

- a) Cuti tahunan pegawai
- b) Libur hari besar
- c) Cuti sakit
- d) Cuti karena alasan penting

3) Tunjangan untuk pelayanan pada pegawai (*employee services*)

Tunjangan untuk pelayanan pada pegawai adalah pemberian dari perusahaan seperti beraneka ragam fasilitas, barang dan pelayanan jasa guna meningkatkan standar kehidupan pegawai. Termasuk jenis tunjangan ini adalah:

- a) Permakanan/kantin
- b) Transportasi ke dan dari kantor
- c) Pakaian dinas dan pakaian kerja
- d) Fasilitas perumahan dinas
- e) Fasilitas kantor dan peralatan kerjanya
- f) Fasilitas olahraga dan rekreatif serta yang sejenisnya

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2008:34), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Miftah Thoha (2010:49), gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan. Selanjutnya, Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:42) mengemukakan, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diartikan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian seorang pemimpin untuk mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan guna mencapai tujuan dalam sebuah organisasi.

b. Teori kepemimpinan

Menurut Robbins (2002:163-164), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Teori-teori tentang kepemimpinan telah mengalami beberapa perubahan-perubahan guna menjelaskan apa yang menjadikan

seseorang pemimpin efektif. Berikut ini adalah empat langkah pendekatan guna menjelaskan apa yang menjadikan seorang pemimpin efektif:

1) Teori Sifat

Terdapat enam sifat yang membedakan sifat antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin, yaitu:

- a) Semangat dan ambisi
- b) Keinginan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain
- c) Kejujuran dan integritas
- d) Percaya diri
- e) Pintar
- f) Menguasai pengetahuan teknis yang berhubungan dengan area tanggung jawab mereka

Sifat-sifat sendiri masih belum cukup untuk menjelaskan soal kepemimpinan. Kelemahan utamanya adalah sifat-sifat tersebut mengabaikan faktor keadaan. Memiliki sifat yang sesuai hanya mampu menjadikan seseorang menjadi sedikit mendekati sosok seorang pemimpin yang efektif. lebih jauh mereka masih harus melakukan tindakan-tindakan yang benar.

2) Teori Perilaku

Terdapat studi populer yang mengacu pada gaya perilaku, yaitu studi Ohio State dan Universitas Michigan. Studi ini mampu menciptakan gambaran dalam melihat dan menilai gaya-gaya

kepemimpinan. Studi Ohio State membuat dua kategori untuk membahas tentang perilaku kepemimpinan yang dinamakan *initating structure* dan *consideration*.

- a) *Initiating structure* mengarah kepada hal di mana seorang pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasikan peranan dan turunannya dalam usaha pencapaian tujuan. Hal ini mencakup perilaku yang mencoba untuk mengorganisasikan kerja, hubunga kerja, dan tujuan.
- b) *Consideration* tergambar dalam hal ini, di mana seseorang mempunyai hubungan kerja atas dasar kepercayaan, menghargai gagasan para bawahan dan perhatian akan perasaan mereka. Pemimpin yang termasuk dalam *consideration* dapat dikatakan sebagai seorang yang selalu menolong permasalahan pribadia bawahannya, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan bawahannya dengan sama.

Selanjutnya, dalam buku kepemimpinan dan perilaku organisasi, Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:8) mengemukakan, studi dari University of Michigan mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientaasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan.

a) Pemimpin yang *job-centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

b) Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

3) Teori Kontinjensi

Terdapat tiga teori kontinjensi yaitu: teori Fiedler, path-goal, dan peran serta pemimpin.

a) Model Fiedler

Model ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahnya dan tingkatan di mana keadaan memberi pengaruh serta kendali terhadap pemimpin.

b) Teori *Path-Goal*

Dalam teori *Path-Goal* terdapat empat perilaku pemimpin yaitu:

(1) *Directive-leader*

Membiarkan bawahannya mengetahui apa yang diinginkan mereka, jadwal kerja yang harus diselesaikan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.

(2) *Supportive leader*

Bersikap ramah dan memperlihatkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan.

(3) *Participative leader*

Berkonsultasi dengan bawahannya dan menerima saran-saran mereka sebelum membuat suatu keputusan.

(4) *Achievement-oriented*

Mengatur tujuan-tujuan yang memiliki tantangan dan mengharapkan bawahan bekerja pada kinerja tertinggi mereka.

c) Peran Serta Pemimpin

Model peran serta pemimpin atau *leader-participation* dikaitkan dengan perilaku dan peran serta kepemimpinan dalam pembuatan keputusan.

Teori kontijensi ini serupa dengan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:9), teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

4) Pembaruan Teori Sifat: Kepemimpinan yang Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang mengilhami pengikutnya untuk meningkatkan dirinya demi kebaikan organisasi dan yang mampu menemukan pengaruh yang luar biasa atas pengikutnya.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:34), fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. kepemimpinan

yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang

penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam penelitian ini peneliti mengukur gaya kepemimpinan berdasarkan teori menurut Ralph dan Ronald yang dikutip oleh Winardi (2000:79), gaya kepemimpinan diukur berdasarkan jenisnya, yaitu:

1) Gaya kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis yaitu gaya kepemimpinan dimana pimpinan banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku para bawahannya. Seorang pemimpin yang menganut gaya ini, menganggap bahwa semua kewajiban dalam mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi terpusat ditangannya. Serta memutuskan bahwa dialah yang berhak untuk memutuskan dan

mempunyai perasaan bahwa bawahan tidak mampu mengarahkan diri mereka sendiri serta adanya alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat dalam mengarahkan serta mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi anggotanya dari pada kecenderungan pemimpin untuk menentukan diri sendiri. Ia tidak menggunakan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Pemimpin akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dalam menyampaikan pendapatnya. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan dan mengendalikan diri serta menerima tanggung jawab yang besar.

Pemimpin akan lebih sportif dalam menerima masukan-masukan dari para bawahannya, meskipun wewenang terakhir dalam keputusan terletak pada pimpinan.

3) Gaya kepemimpinan Laissez Faire (bebas)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* (bebas) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan keputusan kelompok. Pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok serta dalam bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahan. Pimpinan tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak atau hubungan dengan para bawahan sehingga bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi. Kepemimpinan semesta sendiri (*laissez faire*) memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok.

Menurut Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:37), gaya kepemimpinan seperti itu dalam praktiknya saling mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian sebelumnya yang relevan dilakukan oleh Maharani dengan judul “Pengaruh Insentif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Permata 7 di Wonogiri Tahun 2006”. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh

yang positif dan signifikan antara insentif terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Permata 7 di Wonogiri tahun 2006. Persamaan penelitian ini adalah terdapat insentif sebagai variabel independen dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini terletak pada penambahan kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.

Kemudian penelitian yang dilakukan Ahmad Ariady Lubis dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Rolimex Kimia Nusamas Medan”, hasil analisis regresi berganda menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat, artinya ada pengaruh yang berarti antara gaji karyawan (X_1), tunjangan hari raya dan bonus (X_2), tunjangan dan insentif (X_3) dengan produktivitas kerja karyawan (Y). Persamaan penelitian ini adalah terdapat tunjangan dan insentif sebagai variabel independen dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada penambahan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Husna Purnama (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung”. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Persamaan penelitian ini adalah terdapat gaya kepemimpinan sebagai

variabel independen dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan kompensasi insentif dan kompensasi tunjangan sebagai variabel independen.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan

Seperti yang telah diuraikan pada telaah pustaka, kompensasi insentif diharapkan mampu untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan produktivitas kerjanya. Karena kompensasi insentif diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih giat dan baik dari sebelumnya. Apabila kompensasi insentif dirasa telah sesuai dengan kerja/prestasi karyawan tersebut, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan senang dalam bekerja sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerjanya lagi.

2. Pengaruh kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan

Karyawan sebagai manusia tentu memiliki banyak kebutuhan lainnya seperti rasa aman, pengakuan/harga diri, kesehatan, dan lain-lain yang harus dipenuhi guna meningkatkan loyalitasnya kepada organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Atas dasar tersebut, hampir setiap organisasi/perusahaan memberikan jenis kompensasi aneka tunjangan dan peningkatan kesejahteraan, yang

pemberiannya didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi/perusahaan. Apabila kompensasi tunjangan yang diberikan oleh suatu organisasi/perusahaan dirasa cukup atau bahkan lebih untuk memenuhi kebutuhan karyawan, maka diharapkan karyawan tersebut dapat meningkatkan loyalitasnya kepada organisasi/perusahaan. Dengan meningkatnya loyalitas terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan giat demi kepentingan atau tujuan perusahaan sehingga produktivitas kerja karyawan tersebut turut meningkat.

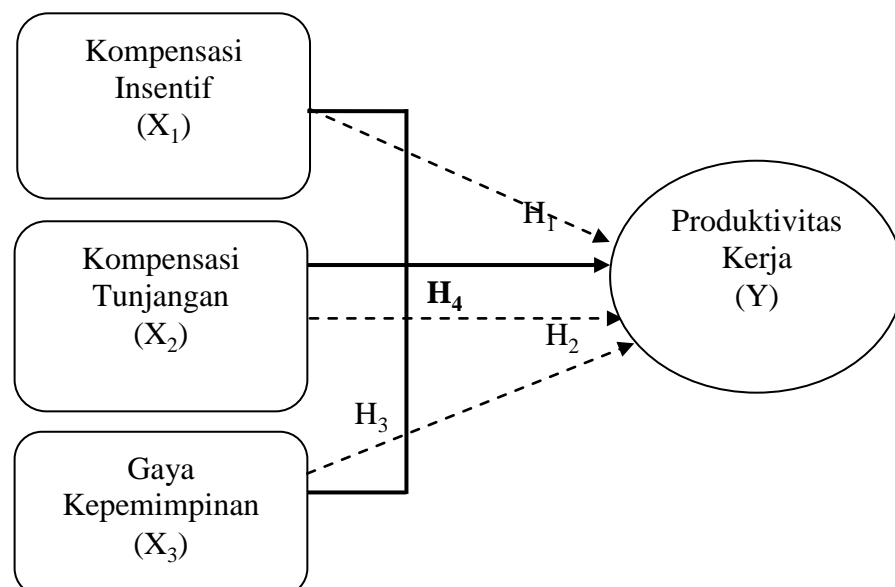
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan

Dalam sebuah organisasi/perusahaan, perlu sosok pemimpin yang mampu memotivasi, mengkoordinasi karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis. Maka dari itu, sesuai telaah pustaka yang telah diuraikan, gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang disenangi oleh bawahannya, diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sedangkan apabila gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak disenangi oleh bawahannya, maka bukan hal yang tidak mungkin produktivitas kerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa terbebani dengan sosok pemimpin yang tidak disenangi.

4. Pengaruh kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan

Ketiga variabel tersebut secara bersamaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan asumsi semakin tinggi insentif dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan semakin tinggi tingkat produktivitas kerja karyawan dan semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja karyawan dan begitupun sebaliknya, apabila ketiga variabel tersebut rendah maka akan semakin rendah pula tingkat produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka pengaruh tingkat kepuasan atas kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan dapat dilihat pada gambar ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

- = Pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen
 - - - → = Pengaruh secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen

D. Hipotesis

Sugiyono (2011:99) mendefinisikan, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan pengertian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
- H₂: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

- H3: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
- H4: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *causal research* (penelitian kausal), kausal yaitu penelitian yang bersifat sebab akibat. Jadi terdapat variabel independen dan dependen (Sugiyono. 2011:62). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak atau pengaruh variabel independen yaitu kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan divisi CRM. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Mudjarad Kuncoro (2003:8), penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Jadi, penelitian deskriptif bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Kemudian menurut Sugiyono (2011:11), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2011:63), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen ini dinyatakan dalam tanda X yang meliputi:

a. Kompensasi insentif, yang dinyatakan dalam X_1

Kompensasi insentif merupakan kompensasi langsung yang diberikan perusahaan berdasarkan kinerja baik secara individual maupun kelompok. Dalam penelitian ini kompensasi insentif diukur berdasarkan jenisnya yaitu nonmaterial insentif, sosial insentif dan material insentif.

b. Kompensasi tunjangan, yang dinyatakan dalam X_2

Kompensasi tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan bukan berdasarkan kinerja melainkan didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari perusahaan. Dalam penelitian ini kompensasi tunjangan diukur berdasarkan jenisnya yaitu tunjangan untuk keamanan dan

kesehatan, tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja dan tunjangan untuk pelayanan pada pegawai.

c. Gaya kepemimpinan, yang dinyatakan dalam X_3 .

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan guna mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur berdasarkan jenisnya yaitu gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas).

Karena gaya kepemimpinan diuji secara individual untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen, maka untuk variabel ini terdapat kode sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan Otokratis, yang dinyatakan dalam $X_{3,1}$

Gaya Kepemimpinan Demokratis, yang dinyatakan dalam $X_{3,2}$

Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas), yang dinyatakan dalam $X_{3,3}$

2. Variabel dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependennya adalah Produktivitas kerja karyawan (Y). Produktivitas kerja adalah

perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan persatuan waktu. Produktivitas kerja diukur berdasarkan indikator-indikatornya yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Sugiyono (2011:119) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk pada divisi *Cold Rolling Mill* yang berjumlah 314 karyawan.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:120). Sampel inilah yang akan menjadi fokus bagi peneliti dalam pengambilan data yang berasal dari populasi dipersempit untuk memudahkan penelitian dan lebih efisien. Untuk menentukan jumlah sampel yang diteliti, peneliti menggunakan rumus dari *Isaac* dan *Michael* dalam Sugiyono (2014:128-129) dengan tingkat kesalahan 5%, sebagai berikut:

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

s = Jumlah sampel

λ^2 = Chi kuadrat. Untuk kesalahan 5% harga Chi kuadrat 3,841

N = Jumlah Populasi

P = Peluang benar (0,5)

Q = Peluang salah (0,5)

d = Perbedaan antara sampel yang diharapkan dengan yang terjadi

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$s = \frac{3,841 \times 314 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (314-1) + 3,841 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$s = \frac{301,5185}{1,74275}$$

$$s = 173,01 \text{ dibulatkan menjadi } \mathbf{174}$$

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Sampling Kuota*, yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2014:126). Dalam hal ini peneliti mengambil sampel sebanyak 174 karyawan divisi *Cold Rolling Mill* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

D. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dan data sekunder diuraikan sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tanpa perantara. Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil dari penyebaran instrumen penelitian pada sampel yang telah ditentukan. Penelitian ini menggunakan data

primer dari sampel (responden) yang merupakan karyawan divisi *Cold Rolling Mill* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sampel penelitian melainkan melalui perantara. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan fokus penelitian yang berwujud baik berupa dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian maupun berbagai literatur yang relevan dengan fokus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu, *kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data* (Sugiyono, 2014:187). Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini melalui kuesioner yang ditujukan kepada responden. kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:193). Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, instrumen kuesioner dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara terstruktur dan diberikan kepada sampel yaitu karyawan divisi *Cold Rolling Mill* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Pertanyaan –pertanyaan dalam kuesioner dibuat menggunakan skala *Likert* 1-5. Menurut Sugiyono (2014:136), skala *Likert* digunakan

untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian dibuat dalam bentuk *checklist* yang setiap itemnya mengandung bobot/nilai yang diperoleh berdasarkan tanggapan responden yang bersangkutan.

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Kuesioner

No	Variabel Penelitian	Indikator	No. Item Instrumen
1.	<i>Kompensasi Insentif</i> (X_1) (Hasibuan, 2003: 184-185)	1. Nonmaterial Insentif 2. Sosial Insentif 3. Material Insentif	1,3,9 2,5,7 4,6,8
2.	<i>Kompensasi Tunjangan</i> (X_2) (Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman, 2012:249)	1. Tunjangan untuk keamanan dan kesehatan 2. Tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja 3. Tunjangan untuk pelayanan pada pegawai	10,11,12,14 14,15 16,17,18
3.	<i>Gaya Kepemimpinan</i> (X_3) (Ralph dan Ronald dalam Winardi, 2000:79)	1. Gaya Kepemimpinan Otokratis 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis 3. Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> (bebas)	19,20,21,22 23,24,25,26 27,28,29
4.	<i>Produktivitas Kerja Karyawan</i> (Y) (Simamora, 2004:612)	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu	30,31,32 33,34,35 36,37,38,39,40

Tabel 4. Skor Jawaban Instrumen

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

F. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dalam penelitian ini menggunakan *try out* terpakai. Menurut Hadi Sutrisno (2000:97) dalam *try out* atau uji-coba terpakai hasil uji-cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan tentu saja hanya data dari butir-butir yang sah saja yang dianalisis. *Try out* terpakai digunakan karena adanya keterbatasan waktu dalam penelitian. Uji coba instrumen ini dilakukan pada karyawan divisi CRM yang bertugas di stasiun 5 sebanyak 58 responden untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner tersebut.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n-k$. Dalam hal ini n merupakan jumlah sampel sedangkan k adalah jumlah variabel independen. Dengan jumlah

sampel (n) = 58, jumlah 3 variabel dan tingkat signifikansi alpha 0,05

maka r_{tabel} pada penelitian ini adalah 0,254 (Ghozali. 2011:52-53).

Jika: $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka kuesioner dinyatakan valid

$r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka kuesioner dinyatakan tidak valid

Adapun hasil uji validitas pada variabel kompensasi insentif disajikan dalam tabel 5 berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kompensasi Insentif

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
P1	0,719	0,254	0,000	Valid
P2	0,717	0,254	0,000	Valid
P3	0,505	0,254	0,000	Valid
P4	0,694	0,254	0,000	Valid
P5	0,836	0,254	0,000	Valid
P6	0,790	0,254	0,000	Valid
P7	0,841	0,254	0,000	Valid
P8	0,723	0,254	0,000	Valid
P9	0,705	0,254	0,000	Valid

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam kuesiner pada uji validitas kompensasi insentif dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan semua $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$.

Adapun hasil uji validitas pada variabel kompensasi tunjangan disajikan dalam tabel 6 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kompensasi Tunjangan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
P10	0,665	0,254	0,000	Valid
P11	0,660	0,254	0,000	Valid
P12	0,476	0,254	0,000	Valid
P13	0,664	0,254	0,000	Valid
P14	0,420	0,254	0,001	Valid
P15	0,531	0,254	0,000	Valid

P16	0,705	0,254	0,000	Valid
P17	0,620	0,254	0,000	Valid
P18	0,695	0,254	0,000	Valid

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam kuesiner pada uji validitas kompensasi tunjangan dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan semua $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Adapun hasil uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam tabel 7 berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
P19	0,420	0,254	0,001	Valid
P20	0,468	0,254	0,000	Valid
P21	0,509	0,254	0,000	Valid
P22	0,516	0,254	0,000	Valid
P23	0,349	0,254	0,007	Valid
P24	0,060	0,254	0,655	Tidak Valid
P25	- 0,025	0,254	0,853	Tidak Valid
P26	- 0,094	0,254	0,483	Tidak Valid
P27	0,372	0,254	0,004	Valid
P28	0,527	0,254	0,000	Valid
P29	0,624	0,254	0,000	Valid

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa tidak semua pernyataan dalam kuesioner pada uji validitas gaya kepemimpinan dinyatakan valid, pernyataan nomor 24,25 dan 26 dinyatakan tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Adapun hasil uji validitas pada variabel produktivitas kerja disajikan dalam tabel 8 berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja

Item Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Sig.	Keterangan
P30	0,744	0,254	0,000	Valid
P31	0,743	0,254	0,000	Valid
P32	0,502	0,254	0,000	Valid
P33	0,687	0,254	0,000	Valid
P34	0,801	0,254	0,000	Valid
P35	0,751	0,254	0,000	Valid
P36	0,493	0,254	0,000	Valid
P37	0,664	0,254	0,000	Valid
P38	0,482	0,254	0,000	Valid
P39	0,553	0,254	0,000	Valid
P40	0,583	0,254	0,000	Valid

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam kuesiner pada uji validitas produktivitas kerja dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan semua $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi konstruk atau indikator penelitian. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan secara *Internal Consistency*, yaitu dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_l = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r_l = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir
- σ_t^2 = varian total

Adapun dikatakan reliabel apabila nilai Alpha lebih besar dari 0,6, dan apabila nilai Alpha kurang dari 0,6 maka data dikatakan tidak reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan SPSS (Imam Ghozali, 2006:48).

Hasil Uji Reliabilitas dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Jumlah Item Pernyataan	Keterangan
Kompensasi Insentif	0,886	9	Reliabel
Kompensasi Tunjangan	0,781	9	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,681	8	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,842	11	Reliabel

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan tabel 9, nilai *Alpha Cronbach* semua variabel tidak ada yang kurang dari 0,6, sehingga jawaban-jawaban responden dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah data terkumpul. Proses analisis data merupakan usaha untuk memperoleh jawaban permasalahan penelitian. Analisis data yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $Tolerance \leq 0.10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ (Ghozali, 2011:105-106).

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2011:110).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Penelitian ini menggunakan Uji Glejser untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139-141).

d. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, untuk menguji normalitas data menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_A : Data residual tidak berdistribusi normal

Untuk menguji normalitas data menggunakan Uji K-S dilakukan dengan SPSS (Ghozali. 2011:160-164).

2. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011:19), statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness (kemencengan distribusi). Dalam hal ini data di analisis secara deskriptif dalam bentuk tabel, histogram distribusi frekuensi dan distribusi kecenderungan variabel.

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Menurut Sugiyono (2011:247), Persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dimanipulasi (dirubah-rubah). Secara umum persamaan regresi sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y' = a + b X$$

Keterangan:

Y' = Nilai yang diprediksikan

a = Konstanta atau bila harga $X = 0$

b = Koefisien Regresi

X = Nilai variabel independen

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hipotesis yang berbunyi:

- 1) Terdapat pengaruh positif antara kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
- 2) Terdapat pengaruh positif antara kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
- 3) Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Kemudian untuk menguji signifikansi variabel independen terhadap dependen digunakan uji statistik (Uji-t). Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali. 2011:98-99)

Uji t dapat dihitung menggunakan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = t hitung

r = koefisien korelasi

r² = koefisien determinan

n = jumlah responden

Nilai r dapat dihitung menggunakan rumus:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

(Sugiyono. 2014:241-243)

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2012:275), analisis regresi ganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, jika dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Produktivitas kerja karyawan divisi *CRM*

X₁ = Kompensasi Insentif

X₂ = Kompensasi Tunjangan

X₃ = Gaya Kepemimpinan

e = Penambahan variabel bebas

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang berbunyi terdapat pengaruh positif antara kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Kemudian untuk menguji signifikansi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen digunakan uji signifikan simultan (Uji F). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka kita menerima hipotesis yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen (Ghozali. 2011:98).

Uji F dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F_h = F hitung

R = Koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel

(Sugiyono. 2014:252)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

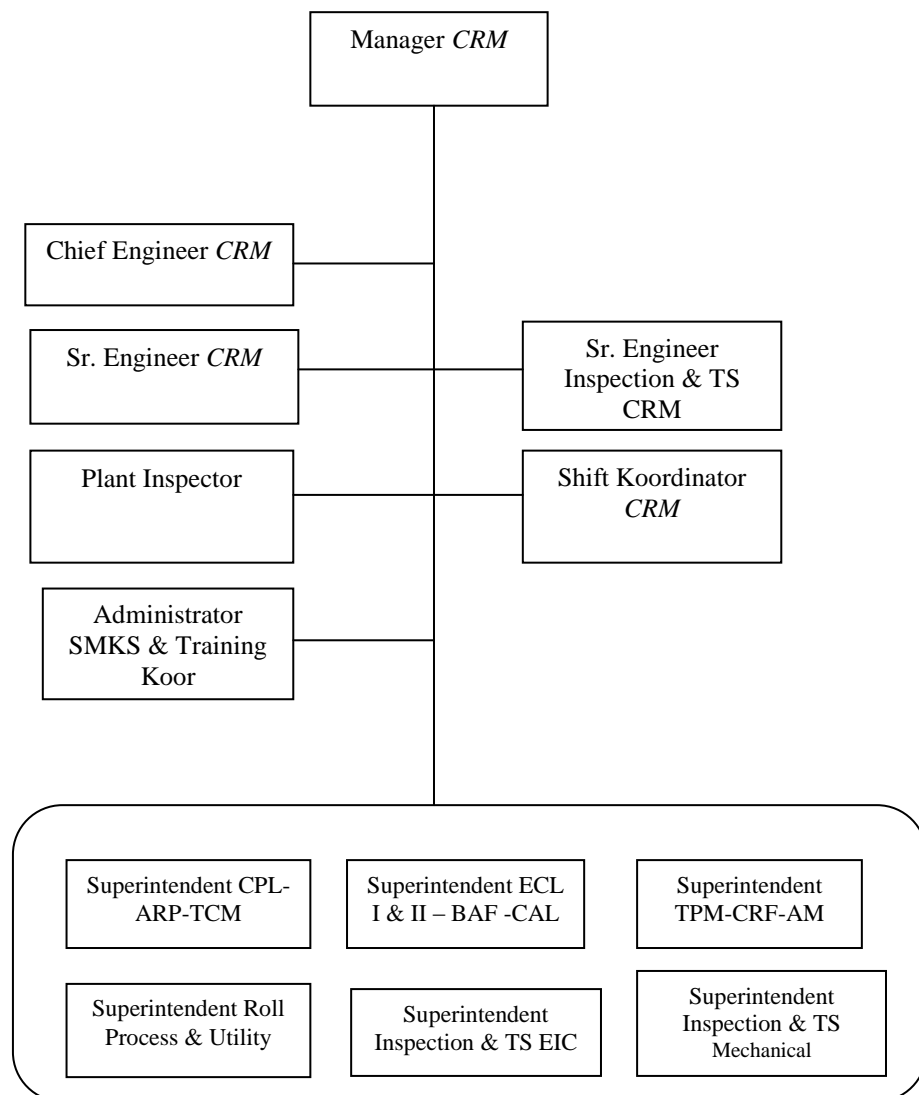
a. Gambaran umum Divisi *Cold Rolling Mill (CRM)*

Divisi *Cold Rolling Mill (CRM)* adalah salah satu unit produksi paling hilir di PT. Krakatau Steel, dengan beberapa tahapan proses, maka akan dihasilkan beberapa produk seperti *HRPO*, *Ass Roled*, *Full Hard* dan *Soft*. Dimana ke empat produk tersebut untuk memenuhi tuntutan pasar, serta kepentingan industri *Roiffing (galvanizing atau zincalum)*, *Home of Appliances*, *drum*, *Enamel*, *Automotive*, *Can*, dan lain-lain. Produk yang dihasilkan harus sesuai dengan keinginan konsumen, standar tidak hanya berlaku di internal tetapi harus menghasilkan produk sesuai standar konsumen. Divisi *Cold Rolling Mill (CRM)* terletak dikawasan Industri Krakatau Cilegon, dengan bangunan pabrik seluas 10 Ha dan dibangun di atas tanah seluas 40 Ha. Sebelum menjadi unit produksi dari PT. Krakatau Steel, Divisi *Cold Rolling Mill (CRM)* adalah PT. Cold Rolling Mill Indonesia Utama dengan pemegang saham PT. Krakatau Steel, PT. Kolin Indah Utama dan Sestiacer S.A yang didirikan pada tanggal 19 Februari 1983. Peresmian PT. Cold Rolling Mill Indonesia Utama dilakukan pada tanggal 19 Februari 1987 oleh Ir. Hartarto sebagai Menteri Perindustrian dan Bapak presiden RI Soeharto.

Pada tanggal 1 Oktober 1991, PT. Krakatau Steel membeli semua saham PT. Cold Rolling Mill Indonesia Utama, dan sejak saat itu PT. Cold Rolling Mill Indonesia Utama menjadi salah satu unit produksi dari PT. Krakatau Steel sebagai divisi *Cold Rolling Mill*.

b. Struktur Organisasi Divisi *Cold Rolling Mill* (CRM)

Berikut ini disajikan gambar struktur organisasi divisi *CRM*.



Gambar 3. Struktur Organisasi Divisi *CRM*

Sumber: PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Tugas masing-masing adalah sebagai berikut:

1) Manager *CRM*

Merencanakan, mengorganisasikan dan memonitor seluruh fasilitas operasi dan pendukung di area *CRM* dari pengolahan bahan baku, bahan pembantu, mesin produksi, peralatan handling dan teknologi proses, serta mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas *inspection* dan *troubleshooting* perawatan/perbaikan seluruh peralatan pabrik untuk menghasilkan baja lembaran dingin sesuai target kualitas dan kuantitas yang ditetapkan dengan biaya yang efisien, tepat waktu serta menjaga seluruh fasilitas produksi *CRM* dalam kondisi optimal dan aman.

2) Chief Engineer *CRM*

Merencanakan pengembangan dan *improvement* operasional dan perawatan peralatan/mesin pabrik *CRM* dengan melakukan pengkajian dan analisis teknis baik ilmiah maupun *aplication* strategi pada mesin yang terpasang dilapangan dalam rangka mendesain pengembangan proses produk dan strategi perawatan, untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan tingkat mutu Pabrik *CRM* hingga mencapai program cost competitiveness perusahaan.

3) Sr. Engineer *CRM*

Melakukan studi operasional proses produksi dan operasional peralatan dan fasilitas pabrik *CRM* menggunakan sistem kajian/analisis teknis dan ilmiah pada mesin yang terpasang dalam

rangka mencari solusi pengembangan proses produk, modifikasi/perbaikan setting parameter proses operasi dan pemasangan fasilitas baru, metode/standar desain, SOP, sistem prosedur sesuai urgensi dan prioritasnya, untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan tingkat mutu *CRM* hingga mencapai peningkatan kinerja produksi secara optimal.

4) Sr. Engineer *Inspection & Troubleshooting CRM*

Menganalisis dan mengkaji sistem dan aktivitas *inspection & troubleshooting* peralatan/mesin dari sisi mekanik, listrik, instrument dan *Automation* di seluruh fasilitas *CRM* dalam mencari pemecahan masalah berdasarkan studi data lapangan dan teknis ilmiah kinerja alat/mesin, metode/standar *design*, SOP, sistem prosedur dan anggaran untuk memastikan tingkat kehandalan dan mutu kinerja operasional peralatan dan mempertahankan tingkat reliabilitas produksi yang efektif dan efisien.

5) Plant Inspector

Melakukan inspeksi kondisi lingkungan kerja, kelengkapan alat keselamatan kerja dan *safety* karyawan, letak material & peralatan kerja di area *CRM*, melakukan pengamatan dan pengukuran kebersihan area kerja, untuk mencapai tingkat keselamatan & kesehatan kerja (*Zero Accident*) secara optimal dan tercapainya kebersihan serta kerapian (5R) sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

6) Shift Koordinator *CRM*

Mengkoordinir seluruh kegiatan yang berada pada area/lingkungan Pabrik *CRM* (*CPL, ARP, CTCM, RC, BAF, ECL 1&2, CAL, TPM, PRP, REC, Roll Shop* dan *auxiliary*) yang meliputi operasi dan perawatan terutama pada waktu *shift*, untuk menjamin kelancaran operasi produksi Pabrik dan fasilitas pendukungnya dalam kondisi optimal dan mencapai target produksi yang ditetapkan.

7) Administrator SMKS & *Training* Koordinator

Membantu manager dalam pelaksanaan *assessment* internal *SMKS, ISO, MMT, 5R*, memonitor dan mengevaluasi tindak lanjut temuan (*CAR*) dan laporan-laporan manajemen dalam meminimasi penyimpangan proses kerja berdasarkan standar yang ditetapkan serta mengatur jadwal pelaksanaan pendidikan/pelatihan karyawan, Staf dan pejabat di Divisi *CRM* dalam menambah/meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, hingga para pemegang jabatan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas dan efisiensi biaya produksi.

8) Superintendent *CPL-ARP-TCM*

Merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan kegiatan produksi produksi baja lembaran dingin di *Cold Pickling Line (CPL), Acid Regeneration Plant (ARP), Tandem Cold Mill (TCM)*, dan *Roll Coolant (RC)* serta mengkoordinir aktivitas

perawatan mandiri pada peralatan, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dalam mencapai kualitas, kuantitas dan biaya produksi sesuai dengan target yang ditetapkan.

9) Superintendent *ECL I & II-BAF-CAL*

Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan produksi dan biaya produksi baja lembaran dingin di *Electric Cleaning Line I dan II (ECL I & II)*, *Continous Annealing Line (CAL)*, *Batch Annealing Furnace (BAF)*, serta mengkoordinir aktivitas *troubleshooting* dan perawatan mandiri, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dalam mencapai kualitas, kuantitas dan biaya produksi sesuai dengan target yang ditetapkan.

10) Superintendent *TPM-CRF-AM*

Merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan kegiatan produksi dan biaya produksi baja lembaran dingin di *Temper Pass Mill (TPM)*, *Cold Rolled Finishing (CRF)*, *Aliran Material (AM)* serta mengkoordinir aktivitas *troubleshooting* dan perawatan mandiri, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dalam mencapai kualitas, kuantitas dan biaya produksi sesuai dengan target yang ditetapkan.

11) Superintendent *Roll Process & Utility*

Merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan kegiatan perawatan/perbaikan baik mesin maupun penyiapan pisau

dan *set of roll* (*Work Roll, Back Up Roll, Pinch Roll, Edger Roll*), mengendalikan dan menganalisa kebutuhan, pemakaian, kualitas *roll* dan pisau serta mengelola dan mengendalikan *utility CRM* (*WTP, RTP, Compressor, Gas Plant, Boiler, Humidity*, dll) untuk menjamin tersedianya seluruh *set of roll* dan pisau serta menjamin kesiapan *utility* dalam mendukung dan memenuhi kebutuhan operasional *CRM* sesuai standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan.

12) Superintendent *Inspection & Troubleshooting EIC CRM*

Menyelenggarakan, mengatur dan mengevaluasi aktivitas inspeksi dan *troubleshooting*, pendeteksian kondisi sebelum dan sesudah operasional mesin, proses perbaikan kerusakan/*problem* pada saat produksi berjalan, perbaikan minor, perawatan rutin dan notifikasi *work order* perawatan fasilitas/peralatan *Electrical, Instrument* dan *computer process/automation (EIC) CRM* untuk menjamin tercapainya kehandalan dan meningkatkan/menjaga *performance* peralatan yang tinggi dan mendukung produktifitas/kualitas produksi yang telah ditetapkan.

13) Superintendent *Inspection & Troubleshooting Mechanical CRM*

Menyelenggarakan, mengatur dan mengevaluasi aktivitas inspeksi dan *troubleshooting*, pendeteksian kondisi sebelum dan sesudah operasional mesin, proses perbaikan kerusakan/*problem* pada saat produksi berjalan, perbaikan minor, perawatan rutin dan notifikasi *work order* perawatan fasilitas/peralatan mekanik seluruh

fasilitas *CRM* termasuk unit *auxiliary* untuk menjamin tercapainya kehandalan dan meningkatkan/menjaga *performance* peralatan yang tinggi dan mendukung produktifitas/kualitas produksi yang telah ditetapkan.

c. Deskripsi Data Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi insentif, tunjangan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk sebanyak 174 orang. Responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Berikut penjelasan mengenai data responden:

1) Data Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini disajikan tabel data responden berdasarkan usia.

Tabel 10. Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 25 tahun	23	13%
2.	25 – 35 tahun	41	24%
3.	35 – 45 tahun	52	30%
4.	> 45 tahun	58	33%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel diatas dilihat bahwa sebagian besar responden berusia > 45 tahun yaitu sebanyak 58 responden (33%) diikuti

responden yang berusia 35 – 45 tahun sejumlah 52 responden (30%) serta responden yang berusia 25 – 35 tahun sejumlah 41 responden (24%) dan responden dengan usia < 25 tahun sejumlah 23 responden (13%).

2) Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini disajikan tabel data responden berdasarkan pendidikan terakhir.

Tabel 11. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	84	48%
2.	D3	63	36%
3.	S1	27	16%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini tingkat pendidikan terakhirnya adalah SMA/SMK sejumlah 84 responden (48%). Diikuti responden dengan pendidikan D3 sejumlah 63 responden (36%), dan responden dengan pendidikan S1 sejumlah 27 responden (16%).

3) Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut ini disajikan tabel data responden berdasarkan lama bekerja.

Tabel 12. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1.	0 – 10 tahun	48	28%
2.	10 – 20 tahun	57	33%
3.	> 20 tahun	69	40%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa lama bekerja sebagian responden mayoritas adalah antara > 20 tahun sebanyak 69 responden (40%), diikuti responden dengan lama bekerja antara 10 - 20 tahun sebanyak 57 responden (33%) dan responden lama bekerja 0 – 10 tahun sebanyak 48 responden (28%).

d. Deskripsi Data Khusus

Penelitian ini mendeskripsikan dan menguji pengaruh dari variabel bebas dan variabel terikat, maka pada bagian ini akan disajikan deskripsi data dari masing-masing variabel berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Deskripsi data yang akan disajikan meliputi nilai Mean (M), Median (Me), Modus (Mo) dan Standar Deviasi (SDi). Selain itu juga disajikan tabel distribusi frekuensi, bagan histogram, tabel distribusi kecenderungan frekuensi dan bagan *pie chart*. Berikut hasil analisis data yang telah dilakukan menggunakan bantuan Komputer IBM SPSS 20.

1) Produktivitas Kerja

Data produktivitas kerja diperoleh dari angket yang terdiri dari 11 butir dengan 5 alternatif jawaban yaitu 5 untuk skor tertinggi

dan 1 untuk skor terendah. Berdasarkan hasil uji deskriptif diperoleh data seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 13. Hasil Uji Deskriptif Produktivitas Kerja

Variabel	N	Max	Min	Mean	Median	Modus	SDi
Produktivitas Kerja	174	53	30	43,93	44,00	44	3,560

Data yang diperoleh dari angket atau kuesioner variabel produktivitas kerja menunjukkan bahwa skor tertinggi 53 dan skor terendah 30. Hasil analisis menunjukkan harga Mean (M) sebesar 43,93, Median (Me) sebesar 44,00, Modus (Mo) sebesar 44 dan Standar Deviasi (SDi) sebesar 3,560. Jumlah kelas interval ditentukan dengan rumus berikut:

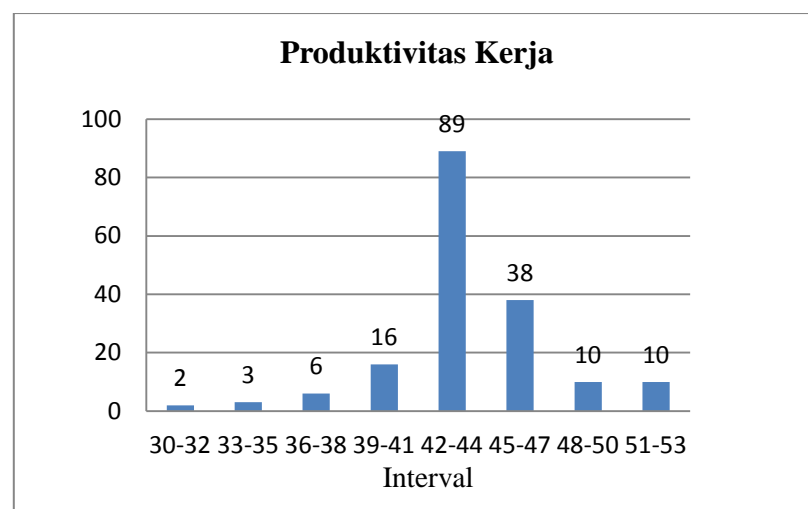
$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 174 \\
 &= 1 + (3,3 \times 2,24) \\
 &= 8,39 \text{ dibulatkan jadi } 8
 \end{aligned}$$

Kelas interval yang diperoleh sebanyak 8 kelas interval. Rentang data adalah nilai terbesar dikurangi nilai terkecil $53 - 30 = 23$, panjang kelas didapat dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $23 : 8 = 2,875$ dibulatkan menjadi 3. Adapun distribusi frekuensi variabel Produktivitas Kerja dapat dilihat pada tabel 14 berikut:

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	30 - 32	2	1%
2.	33 - 35	3	2%
3.	36 - 38	6	3%
4.	39 - 41	16	9%
5.	42 - 44	89	51%
6.	45 - 47	38	22%
7.	48 - 50	10	6%
8.	51 - 53	10	6%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel 14 distribusi frekuensi Produktivitas Kerja dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:

**Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja**

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya variabel Produktivitas Kerja dengan menggunakan penentuan *mean* atau rata-rata dan standar deviasi ideal. Berdasarkan harga skor ideal tersebut dapat dikategorikan menjadi empat kategori kecenderungan, yaitu sebagai berikut:

Kelompok Sangat Tinggi	: $X > (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Tinggi	: $Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Rendah	: $(Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$
Kelompok Sangat Rendah	: $X < (Mi - 1,5.Sdi)$

(Djemari Mardapi, 2008:123)

Sedangkan harga Mean ideal (Mi) dan Standar Deviasi ideal (Sdi) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

Mean ideal (Mi)	$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{2} (53 + 30)$ $= \frac{1}{2} (83) = 41,5$
Standar Deviasi ideal (Sdi)	$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{6} (53-30)$ $= \frac{1}{6} (23) = 3,8$
Kelompok Sangat Tinggi	$= X > (Mi + 1,5.Sdi)$ $= X > (41,5 + 5,7)$ $= X > 47,2$ $= > 47,2$
Kelompok Tinggi	$= Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$ $= 41,5 \leq X \leq (41,5 + 5,7)$ $= 41,5 \leq X \leq 47,2$ $= 41,5 - 47,2$
Kelompok Rendah	$= (Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$ $= (41,5 - 5,7) \leq X < 41,5$ $= 35,8 \leq X < 41,5$ $= 35,8 - 41,5$
Kelompok Sangat Rendah	$= X < (Mi - 1,5.Sdi)$ $= X < (41,5 - 5,7)$ $= X < 35,8$ $= < 35,8$

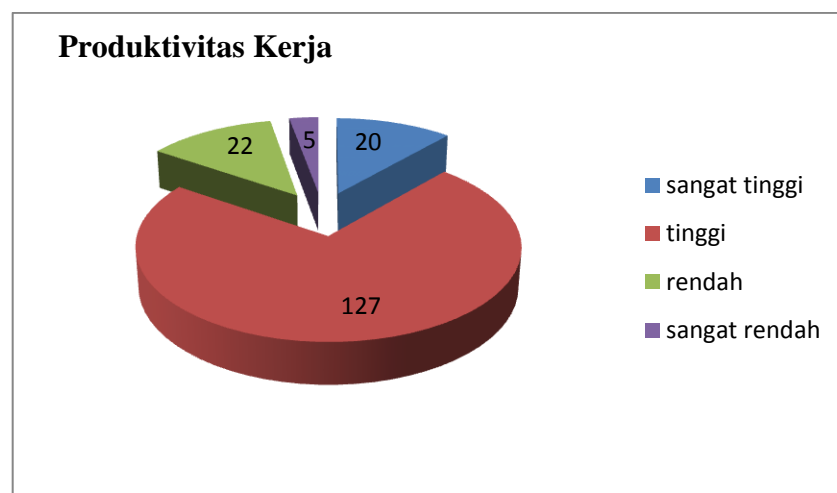
Mengacu pada perhitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan variabel Produktivitas Kerja dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 15. Kategori Kecenderungan Produktivitas Kerja

No.	Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tinggi	$> 47,2$	20	11%
2.	Tinggi	$41,5 - 47,2$	127	73%
3.	Rendah	$35,8 - 41,5$	22	13%
4.	Sangat Rendah	$< 35,8$	5	3%
Jumlah			174	100%

Berdasarkan tabel 15, dapat diketahui bahwa variabel Produktivitas Kerja cenderung tinggi, yaitu ditunjukkan dengan 127 orang (73%).

Kecenderungan variabel Produktivitas Kerja disajikan dalam diagram lingkaran (*pie chart*) sebagai berikut:

**Gambar 5. Distribusi Kecenderungan Variabel Produktivitas Kerja**

2) Kompensasi Insentif

Data kompensasi insentif diperoleh dari angket yang terdiri dari 9 butir dengan 5 alternatif jawaban yaitu 5 untuk skor tertinggi dan 1 untuk skor terendah. Berdasarkan hasil uji deskriptif diperoleh data seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 16. Hasil Uji Deskriptif Kompensasi Insentif

Variabel	N	Max	Min	Mean	Median	Modus	SDi
Kompensasi Insentif	174	45	17	34,91	36,00	36	5,132

Data yang diperoleh dari angket atau kuesioner variabel tingkat kepuasan atas kompensasi insentif menunjukkan bahwa skor tertinggi 45 dan skor terendah 17. Hasil analisis menunjukkan harga Mean (M) sebesar 34,91, Median (Me) sebesar 36,00, Modus (Mo) sebesar 36 dan Standar Deviasi (SDi) sebesar 5,132. Jumlah kelas interval ditentukan dengan rumus berikut:

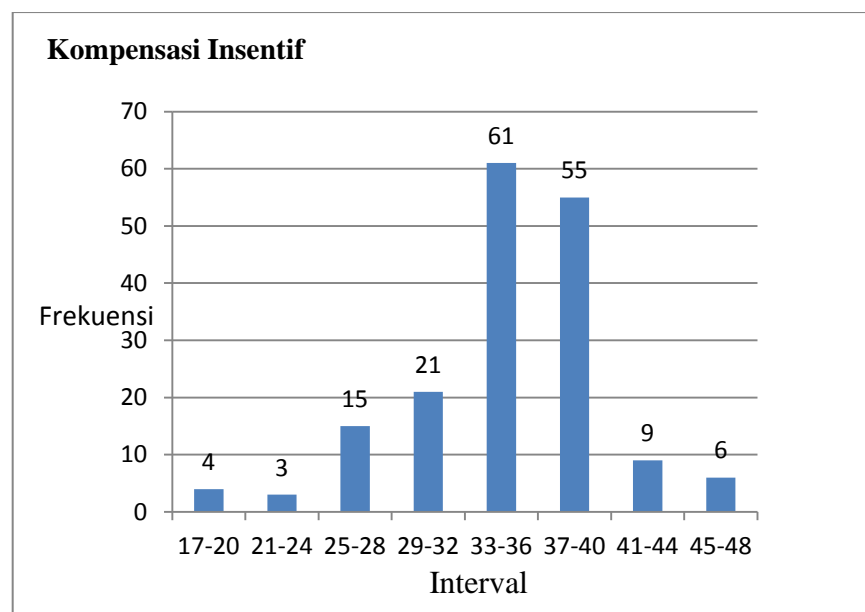
$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 174 \\
 &= 1 + (3,3 \times 2,24) \\
 &= 8,39 \text{ dibulatkan jadi } 8
 \end{aligned}$$

Kelas interval yang diperoleh sebanyak 8 kelas interval. Rentang data adalah nilai terbesar dikurangi nilai terkecil $45 - 17 = 28$, panjang kelas didapat dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $28 : 8 = 3,5$ dibulatkan jadi 4. Adapun distribusi frekuensi variabel kompensasi insentif dapat dilihat pada tabel 17 berikut:

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Kompensasi Insentif

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	17 – 20	4	2%
2.	21 – 24	3	2%
3.	25 - 28	15	9%
4.	29 - 32	21	12%
5.	33 - 36	61	35%
6.	37 - 40	55	32%
7.	41 - 44	9	5%
8.	45 - 48	6	3%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel 17 distribusi frekuensi kompensasi insentif dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:

**Gambar 6. Histogram Distribusi Frekuensi Kompensasi Insentif**

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya variabel kompensasi insentif dengan menggunakan penentuan *mean* atau rata-rata dan standar deviasi ideal. Berdasarkan harga skor ideal tersebut dapat dikategorikan menjadi empat kategori kecenderungan, yaitu sebagai berikut:

Kelompok Sangat Tinggi	: $X > (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Tinggi	: $Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Rendah	: $(Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$
Kelompok Sangat Rendah	: $X < (Mi - 1,5.Sdi)$

(Djemari Mardapi, 2008:123)

Sedangkan harga Mean ideal (Mi) dan Standar Deviasi ideal (Sdi) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

Mean ideal (Mi)	$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{2} (45 + 17)$ $= \frac{1}{2} (62) = 31$
Standar Deviasi ideal (Sdi)	$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{6} (45-17)$ $= \frac{1}{6} (28) = 4,6$
Kelompok Sangat Tinggi	$= X > (Mi + 1,5.Sdi)$ $= X > (31 + 6,9)$ $= X > 37,9$ $= > 37,9$
Kelompok Tinggi	$= Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$ $= 31 \leq X \leq (31 + 6,9)$ $= 31 \leq X \leq 37,9$ $= 31 - 37,9$
Kelompok Rendah	$= (Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$ $= (31 - 6,9) \leq X < 31$ $= 24,1 \leq X < 31$ $= 24,1 - 31$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Sangat Rendah} &= X < (M_i - 1,5.S_{di}) \\
 &= X < (31 - 6,9) \\
 &= X < 24,1 \\
 &= < 24,1
 \end{aligned}$$

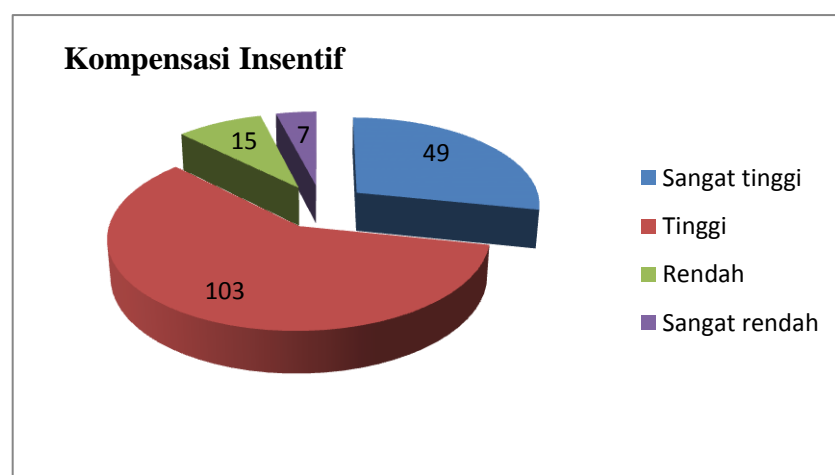
Mengacu pada perhitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan variabel kompensasi insentif dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Kategori Kecenderungan Kompensasi Insentif

No.	Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tinggi	$> 37,9$	49	28%
2.	Tinggi	$31 - 37,9$	103	59%
3.	Rendah	$24,1 - 31$	15	9%
4.	Sangat Rendah	$< 24,1$	7	4%
Jumlah			174	100%

Berdasarkan tabel 18, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi insentif cenderung tinggi, yaitu ditunjukkan dengan 103 orang (59%).

Kecenderungan variabel kompensasi insentif disajikan dalam diagram lingkaran (*pie chart*) sebagai berikut:



Gambar 7. Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi Insentif

3) Kompensasi Tunjangan

Data kompensasi tunjangan diperoleh dari angket yang terdiri dari 9 butir dengan 5 alternatif jawaban yaitu 5 untuk skor tertinggi dan 1 untuk skor terendah. Berdasarkan hasil uji deskriptif diperoleh data seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 19. Hasil Uji Deskriptif Kompensasi Tunjangan

Variabel	N	Max	Min	Mean	Median	Modus	SDi
Kompensasi Tunjangan	174	45	14	33,49	34,00	34	3,830

Data yang diperoleh dari angket atau kuesioner variabel kompensasi tunjangan menunjukkan bahwa skor tertinggi 45 dan skor terendah 14. Hasil analisis menunjukkan harga Mean (M) sebesar 33,49, Median (Me) sebesar 34,00, Modus (Mo) sebesar 34 dan Standar Deviasi (SDi) sebesar 3,830. Jumlah kelas interval ditentukan dengan rumus berikut:

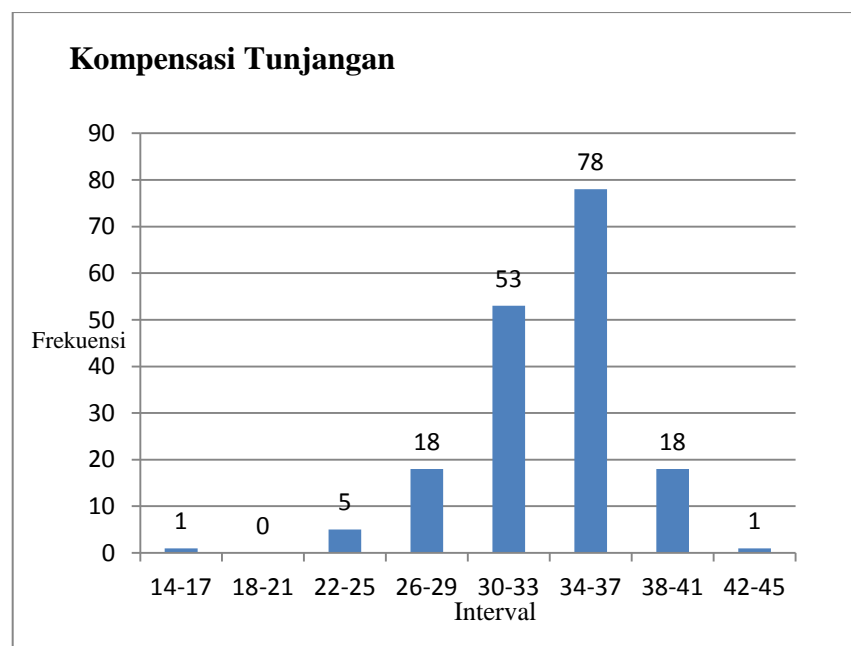
$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 174 \\
 &= 1 + (3,3 \times 2,24) \\
 &= 8,39 \text{ dibulatkan jadi } 8
 \end{aligned}$$

Kelas interval yang diperoleh sebanyak 8 kelas interval. Rentang data adalah nilai terbesar dikurangi nilai terkecil $45 - 14 = 31$, panjang kelas didapat dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $31 : 8 = 3,875$ dibulatkan jadi 4. Adapun distribusi frekuensi variabel kompensasi tunjangan dapat dilihat pada tabel 17 berikut:

Tabel 20. Distribusi Frekuensi Kompensasi Tunjangan

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	14 – 17	1	1%
2.	18 - 21	0	0%
3.	22 - 25	5	3%
4.	26 - 29	18	10%
5.	30 - 33	53	30%
6.	34 - 37	78	45%
7.	38 - 41	18	10%
8.	42 - 45	1	1%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel 20 distribusi frekuensi kompensasi tunjangan dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:

**Gambar 8. Histogram Distribusi Frekuensi Kompensasi Tunjangan**

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya variabel kompensasi tunjangan dengan menggunakan penentuan *mean* atau rata-rata dan standar deviasi ideal. Berdasarkan harga skor ideal tersebut dapat dikategorikan menjadi empat kategori kecenderungan, yaitu sebagai berikut:

Kelompok Sangat Tinggi	: $X > (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Tinggi	: $Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Rendah	: $(Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$
Kelompok Sangat Rendah	: $X < (Mi - 1,5.Sdi)$

(Djemari Mardapi, 2008:123)

Sedangkan harga Mean ideal (Mi) dan Standar Deviasi ideal (Sdi) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

Mean ideal (Mi)	$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{2} (45 + 14)$ $= \frac{1}{2} (59) = 29,5$
Standar Deviasi ideal (Sdi)	$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{6} (45 - 14)$ $= \frac{1}{6} (31) = 5,2$
Kelompok Sangat Tinggi	$= X > (Mi + 1,5.Sdi)$ $= X > (29,5 + 7,8)$ $= X > 37,3$ $= > 37,3$
Kelompok Tinggi	$= Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$ $= 29,5 \leq X \leq (29,5 + 7,8)$ $= 29,5 \leq X \leq 37,3$ $= 29,5 - 37,3$
Kelompok Rendah	$= (29,5 - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$ $= (29,5 - 7,8) \leq X < 29,5$ $= 21,7 \leq X < 29,5$ $= 21,7 - 29,5$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Sangat Rendah} &= X < (M_i - 1,5.S_{di}) \\
 &= X < (29,5 - 7,8) \\
 &= X < 21,7 \\
 &= < 21,7
 \end{aligned}$$

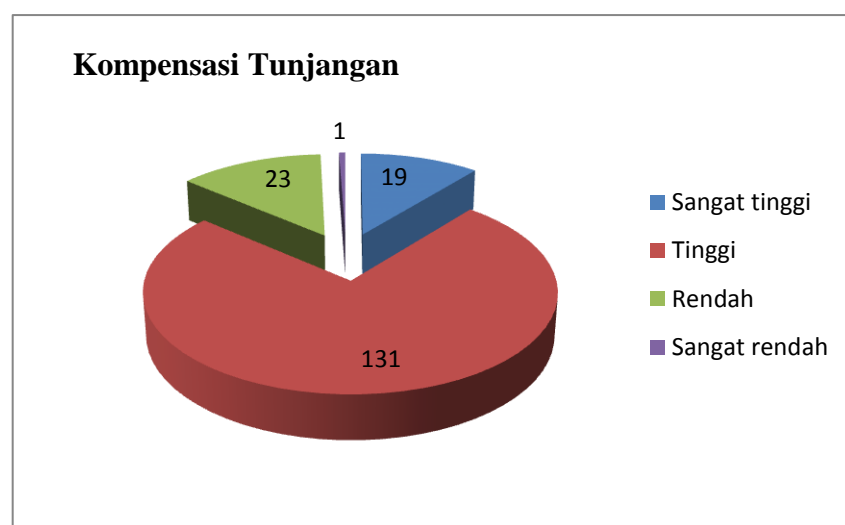
Mengacu pada perhitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan variabel kompensasi tunjangan dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Kategori Kecenderungan Kompensasi Tunjangan

No.	Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tinggi	$> 37,3$	19	11%
2.	Tinggi	$29,5 - 37,3$	131	75%
3.	Rendah	$21,7 - 29,5$	23	13%
4.	Sangat Rendah	$< 21,7$	1	1%
Jumlah			174	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi tunjangan cenderung tinggi, yaitu ditunjukkan dengan 131 orang (75%).

Kecenderungan variabel kompensasi tunjangan disajikan dalam diagram lingkaran (*pie chart*) sebagai berikut:



Gambar 9. Distribusi Kecenderungan Variabel Kompensasi Tunjangan

4) Gaya Kepemimpinan

Data gaya kepemimpinan diperoleh dari angket yang terdiri dari 8 butir dengan 5 alternatif jawaban yaitu 5 untuk skor tertinggi dan 1 untuk skor terendah. Berdasarkan hasil uji deskriptif diperoleh data seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 22. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Variabel	N	Max	Min	Mean	Median	Modus	SDi
Gaya Kepemimpinan	174	32	13	22,82	22,00	22	3,724

Data yang diperoleh dari angket atau kuesioner variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa skor tertinggi 32 dan skor terendah 13. Hasil analisis menunjukkan harga Mean (M) sebesar 22,82, Median (Me) sebesar 22,00, Modus (Mo) sebesar 22 dan Standar Deviasi (SDi) sebesar 3,724. Jumlah kelas interval ditentukan dengan rumus berikut:

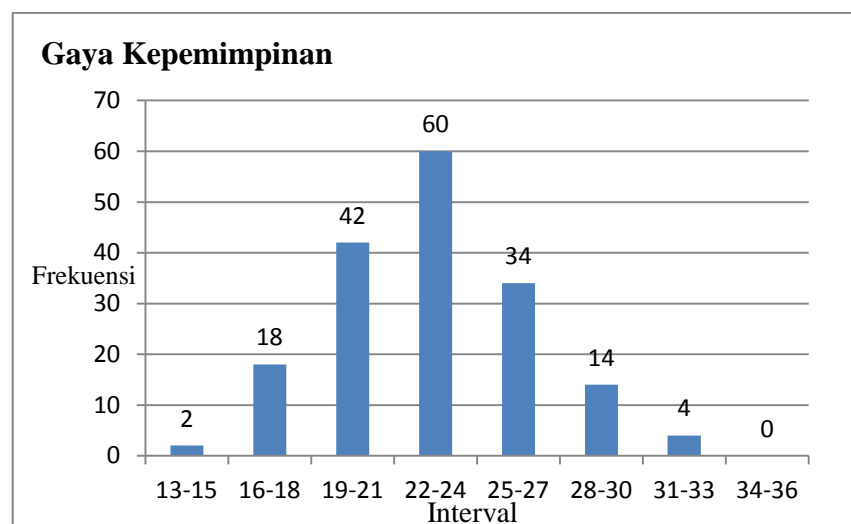
$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 174 \\
 &= 1 + (3,3 \times 2,24) \\
 &= 8,39 \text{ dibulatkan jadi } 8
 \end{aligned}$$

Kelas interval yang diperoleh sebanyak 8 kelas interval. Rentang data adalah nilai terbesar dikurangi nilai terkecil $32 - 13 = 19$, panjang kelas didapat dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $19 : 8 = 2,375$ dibulatkan jadi 2,4. Adapun distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 23. Distribusi Frekuensi Gaya Kepmimpinan

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	13 – 15	2	1%
2.	16 – 18	18	10%
3.	19 – 21	42	24%
4.	22 – 24	60	34%
5.	25 – 27	34	20%
6.	28 – 30	14	8%
7.	31 – 33	4	2%
8.	34 - 36	0	0%
Jumlah		174	100%

Berdasarkan tabel 23 distribusi frekuensi gaya kepemimpinan dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:

**Gambar 10. Histogram Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan**

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan mengenai tinggi rendahnya variabel gaya kepemimpinan dengan menggunakan penentuan *mean* atau rata-rata dan standar deviasi ideal. Berdasarkan harga skor ideal tersebut dapat dikategorikan menjadi empat kategori kecenderungan, yaitu sebagai berikut:

Kelompok Sangat Tinggi	: $X > (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Tinggi	: $Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$
Kelompok Rendah	: $(Mi - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$
Kelompok Sangat Rendah	: $X < (Mi - 1,5.Sdi)$

(Djemari Mardapi, 2008:123)

Sedangkan harga Mean ideal (Mi) dan Standar Deviasi ideal (Sdi) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

Mean ideal (Mi)	$= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{2} (32 + 13)$ $= \frac{1}{2} (45) = 22,5$
Standar Deviasi ideal (Sdi)	$= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$ $= \frac{1}{6} (32-13)$ $= \frac{1}{6} (19) = 3,2$
Kelompok Sangat Tinggi	$= X > (Mi + 1,5.Sdi)$ $= X > (22,5 + 4,8)$ $= X > 27,3$ $= > 27,3$
Kelompok Tinggi	$= Mi \leq X \leq (Mi + 1,5.Sdi)$ $= 22,5 \leq X \leq (22,5 + 4,8)$ $= 22,5 \leq X \leq 27,3$ $= 22,5 - 27,3$
Kelompok Rendah	$= (22,5 - 1,5.Sdi) \leq X < Mi$ $= (22,5 - 4,8) \leq X < 22,5$ $= 17,7 \leq X < 22,5$ $= 17,7 - 22,5$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Sangat Rendah} &= X < (M_i - 1,5.S_{di}) \\
 &= X < (22,5 - 4,8) \\
 &= X < 17,7 \\
 &= < 17,7
 \end{aligned}$$

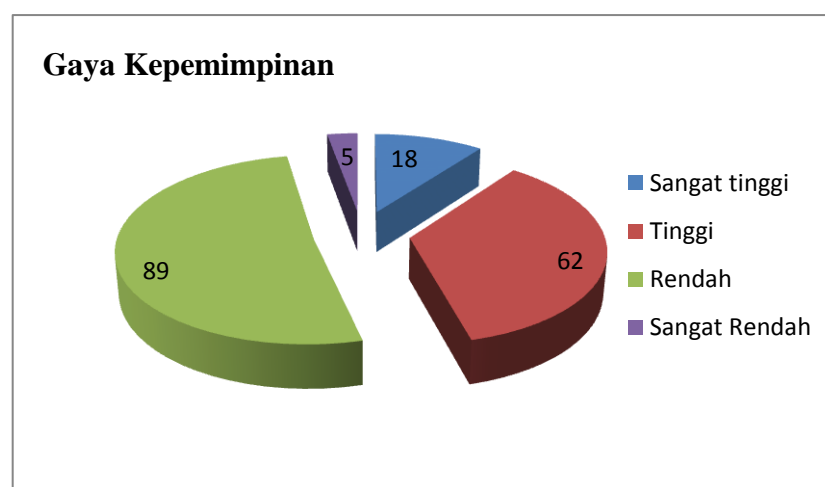
Mengacu pada perhitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan variabel gaya kepemimpinan dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 24. Kategori Kecenderungan Gaya Kepemimpinan

No.	Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tinggi	$> 27,3$	18	10%
2.	Tinggi	$22,5 - 27,3$	62	36%
3.	Rendah	$17,7 - 22,5$	89	51%
4.	Sangat Rendah	$< 17,7$	5	3%
Jumlah			174	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan cenderung rendah, yaitu ditunjukkan dengan 89 orang (51%).

Kecenderungan variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam diagram lingkaran (*pie chart*) sebagai berikut:



Gambar 11. Distribusi Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan

2. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum data dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas agar data yang dimasukkan dalam model regresi dapat memenuhi ketentuan dan syarat dalam regresi. Perhitungan semua uji prasyarat analisis pada penelitian ini menggunakan bantuan program IBM SPSS 20. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 25. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>tolerance</i>	VIF	Keterangan
Kompensasi Insentif	0,962	1,039	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompensasi Tunjangan	0,965	1,036	Tidak terjadi multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	0,965	1,005	Tidak terjadi multikolinieritas

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, dengan demikian tidak

terjadi multikolinieritas yang artinya tidak terjadi hubungan antar variabel bebas yaitu variabel kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan. Hasil pengujian persyaratan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan regresi ganda.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi autokorelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji autokorelasi menggunakan bantuan IBM SPSS 20 dengan Durbin Watson (DW test). Dasar pengambilan keputusan dalam uji autokorelasi dengan DW test ini adalah jika nilai Durbin Watson lebih besar dari dU atau lebih kecil dari $(4-dU)$ maka tidak terjadi autokorelasi. Dengan jumlah sampel $N=200$ (yang terdekat dari 174) dan jumlah variabel independen 3 ($k=3$) maka diperoleh nilai dU 1,799. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 26. Hasil Uji Autokorelasi

Durbin Watson	dU
1,924	1,799

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai Durbin Watson adalah 1,924. Nilai Durbin Watson lebih besar dari dU ($1,924 > 1,799$) dan kurang dari

(4-dU = 2,201) sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas digunakan Uji Glejser. Jika variabel independen tidak signifikan secara statistik dan tidak mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini.

Tabel 27. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Kompensasi Insentif	0,155	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kompensasi Tunjangan	0,080	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan	0,605	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada variabel kompensasi insentif menunjukkan signifikansi 0,155, variabel kompensasi tunjangan menunjukkan signifikansi 0,080 dan variabel gaya kepemimpinan menunjukkan signifikansi 0,605. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena angka tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada taraf $\alpha = 0,05$. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel 28 berikut ini.

Tabel 28. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		174
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.41411079
	Absolute	.093
Most Extreme Differences	Positive	.093
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		1.227
Asymp. Sig. (2-tailed)		.098

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil normalitas pada tabel diatas didapatkan nilai signifikansi dari uji K-S sebesar 0,098. Angka tersebut lebih tinggi dibandingkan taraf signifikansi 5% (0,05). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis pertama, kedua dan ketiga

menggunakan rumus analisis regresi linear sederhana karena hanya menjelaskan pengaruh satu variabel bebas dan satu variabel terikat sedangkan pengujian hipotesis keempat menggunakan teknik analisis regresi linear berganda karena menjelaskan pengaruh tiga variabel bebas secara bersama-sama dengan satu variabel terikat. Ketiga teknik analisis ini menggunakan bantuan program IBM SPSS 20. Penjelasan tentang hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kompensasi insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana.

Tabel 29. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X_1 terhadap Y

Sumber	Koefisien
X_1	0,156
Konstanta (a)	38,480
R^2	0,051
thitung	3,027

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 38,480 + 0,156X_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_1 sebesar 0,156 (positif) yang berarti, apabila kompensasi insentif (X_1)

meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,156 poin.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,051 artinya 5,10% variabel Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel kompensasi insentif, sedangkan sebesar 94,90% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam uji hipotesis ini.

3) Pengujian Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi antara Kompensasi Insentif (X_1) terhadap produktivitas kerja. Uji signifikansi menggunakan uji t. Kriteria yang digunakan jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka berkontribusi signifikan dan sebaliknya. Berdasarkan hasil uji diperoleh t_{hitung} sebesar 3,027. Jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,653 pada taraf signifikansi 5%, maka nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,027 > 1,653$) sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kompensasi insentif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi CRM pada PT Krakatau steel (persero) Tbk diterima.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kompensasi tunjangan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi CRM

pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana.

Tabel 30. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X₂ terhadap Y

Sumber	Koefisien
X ₂	0,153
Konstanta (a)	38,785
R ²	0,027
thitung	2,196

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 38,785 + 0,153X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X₁ sebesar 0,153 (positif) yang berarti, apabila kompensasi tunjangan (X₂) meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,153 poin.

2) Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi R² sebesar 0,027 artinya 2,70% variabel Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel kompensasi tunjangan, sedangkan sebesar 97,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam uji hipotesis ini.

3) Pengujian Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi antara kompensasi tunjangan (X₂) terhadap produktivitas kerja. Uji signifikansi menggunakan uji t. Kriteria

yang digunakan jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka berkontribusi signifikan dan sebaliknya. Berdasarkan hasil uji diperoleh t_{hitung} sebesar 2,196. Jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,653 pada taraf signifikansi 5%, maka nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,196 > 1,653$) sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kompensasi tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau steel (persero) Tbk **diterima**.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana.

Tabel 31. Ringkasan hasil analisis regresi sederhana X_3 terhadap Y

Sumber	Koefisien
X_3	-0,103
Konstanta (a)	46,278
R^2	0,012
t_{hitung}	-1,423

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 46,278 + (-0,103)X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_3 sebesar -0,153 (negatif) yang berarti, apabila gaya kepemimpinan (X_3)

meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan menurun sebesar 0,103 poin.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,012 artinya 1,20% variabel Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, sedangkan sebesar 98,80% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam uji hipotesis ini.

3) Pengujian Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi antara tingkat kepuasan atas gaya kepemimpinan (X_3) terhadap produktivitas kerja. Uji signifikansi menggunakan uji t. Kriteria yang digunakan jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka berkontribusi signifikan dan sebaliknya. Berdasarkan hasil uji diperoleh t_{hitung} sebesar -1,423. Jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,653 pada taraf signifikansi 5%, maka nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($-1,423 < 1,653$) sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi CRM pada PT Krakatau steel (persero) Tbk **ditolak**.

d. Pengujian Hipotesis Keempat

Analisis yang digunakan pada pengujian hipotesis keempat ini adalah analisis linear regresi berganda. Dibawah ini akan dibahas hasil

analisis linear regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS 20.

Tabel 32. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda

Sumber	Koefisien
X ₁	0,145
X ₂	0,115
X ₃	-0,112
Koefisien Korelasi Ganda	0,148
Konstanta (a)	37,560
<i>Adjusted R</i> ²	0,064
F _{hitung}	4,932
Sig.	0,003

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel 32, maka persamaan garis regresi berganda dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 37,560 + 0,145X_1 + 0,115X_2 + (-0,112)X_3 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X₁ sebesar 0,145 (positif) yang berarti, apabila kompensasi insentif (X₁) meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,145 poin, dengan asumsi X₂ dan X₃ tetap. Nilai koefisien X₂ sebesar 0,115 (positif) yang berarti, apabila kompensasi tunjangan (X₁) meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,115 poin, dengan asumsi X₁ dan X₃ tetap. Nilai koefisien X₃ sebesar -0,112 (negatif) yang berarti, apabila gaya kepemimpinan meningkat 1 poin maka produktivitas kerja (Y) akan menurun, dengan asumsi nilai X₁ dan X₂ tetap. Apabila X₁, X₂ dan X₃ meningkat 1 poin secara bersama-sama maka produktivitas

akan meningkat dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,148 poin.

2) Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan *Adjusted R²*. Koefisien determinasi *Adjusted R²* sebesar 0,064 artinya 6,40% variabel Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh variabel kompensasi insentif, tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama sedangkan sebesar 93,60% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam uji hipotesis ini.

3) Pengujian Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi antara kompensasi insentif, tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja. Uji signifikansi menggunakan uji F. Kriteria yang digunakan jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka berkontribusi signifikan dan sebaliknya. Berdasarkan hasil uji diperoleh F_{hitung} sebesar 4,932. Jika dibandingkan dengan nilai F_{tabel} sebesar 2,604 pada taraf signifikansi 5%, maka nilai F_{hitung} lebih tinggi dari F_{tabel} ($4,932 > 2,604$) sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi insentif, tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau steel (persero) Tbk **diterima.**

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Pembahasan masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompensasi Insentif terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi insentif berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi yang mempunyai nilai positif dan hasil uji statistik uji t untuk variabel kompensasi insentif diperoleh t_{hitung} sebesar 3,027 dan t_{tabel} 1,653 pada taraf signifikansi 5%, karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,027 > 1,653$) maka kompensasi insentif berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja sehingga berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maharani dengan judul “Pengaruh Insentif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Permata 7 di Wonogiri Tahun 2006”. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Permata 7 di Wonogiri. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang telah dijabarkan pada BAB II menurut Kadarisman (2012:181), dari sudut pandang

organisasi/perusahaan insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas.

Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,051 yang berarti bahwa variabel kompensasi insentif hanya mempengaruhi variabel produktivitas kerja sebesar 5,10% dimana 94,90% dipengaruhi variabel lain selain variabel kompensasi insentif. Angka yang cukup rendah ini dikarenakan karyawan telah berpengalaman dalam produktivitas kerjanya. Hal ini dibuktikan pada analisis deskriptif bahwa lama bekerja sebagian karyawan mayoritas adalah lebih dari 20 tahun, sehingga kompensasi insentif tidak memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Tunjangan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tunjangan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi yang mempunyai nilai positif dan hasil uji statistik uji t untuk variabel kompensasi tunjangan diperoleh t_{hitung} sebesar 3,027 dan t_{tabel} 1,653 pada taraf signifikansi 5%, karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,196 > 1,653$) maka kompensasi tunjangan berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja sehingga berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dwi Ariyani Muslimah (2014) dengan judul “Pengaruh

Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak PT. Dan Liris Indonesia”. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tunjangan terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang telah dijabarkan pada BAB II menurut Simamora dalam Kadarisman (2012:242) salah satu tujuan diberikan tunjangan adalah untuk memotivasi karyawan dan menurut Tjutju Yuniarsih (2009:159), motivasi karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas.

Koefisien determinasi R^2 sebesar 0,027 yang berarti bahwa variabel kompensasi tunjangan hanya mempengaruhi variabel produktivitas kerja sebesar 2,70% dimana 97,30% dipengaruhi variabel lain selain variabel kompensasi tunjangan. Angka yang cukup rendah ini dikarenakan karyawan telah berpengalaman dalam produktivitas kerjanya. Hal ini dibuktikan pada analisis deskriptif bahwa lama bekerja sebagian karyawan mayoritas adalah lebih dari 20 tahun, sehingga kompensasi tunjangan tidak memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi yang mempunyai nilai negatif dan hasil uji statistik uji t untuk variabel gaya kepemimpinan diperoleh t_{hitung}

sebesar -1,423 dan t_{tabel} 1,653 pada taraf signifikansi 5%, karena nilai t_{hitung} lebih rendah dari t_{tabel} ($-1,423 < 1,653$) maka gaya kepemimpinan tidak berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja sehingga berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Signifikan artinya meyakinkan atau berarti, dalam penelitian mengandung arti bahwa hipotesis yang telah terbukti pada sampel dapat diberlakukan pada populasi. Jika tidak signifikan berarti kesimpulan pada sampel tidak berlaku pada populasi (tidak dapat digeneralisasi). Jadi, dapat disimpulkan bahwa walaupun gaya kepemimpinan meningkat ataupun menurun tidak akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM*. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husna Purnama (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung”. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja maka gaya kepemimpinan diuji secara individual dengan analisis korelasi Spearman Rank. Hasil penelitian pada lampiran 19 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan *Laissez Faire* (bebas) mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar -0,154

untuk gaya kepemimpinan otokratis dan -0,043 untuk gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas), sedangkan gaya kepemimpinan demokratis mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar 0,037. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif karena indikator yang mempunyai pengaruh paling besar yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan *Laissez Faire* (bebas) mempunyai nilai koefisien korelasi negatif atau berpengaruh negatif. Hasil penelitian ini mendukung teori menurut Husna Asmara (1985: 36-37) banyak akibat negatif jika kepemimpinan otokratis diterapkan, diantaranya:

- a. Perasaan takut dan ketegangan selalu terdapat pada orang-orang yang dipimpin karena selalu dibayangi oleh ancaman dan hukuman.
- b. Akibat rasa takut maka orang-orang yang dipimpin tidak berani mengambil inisiatif dan keputusan maka kreatif akan tidak pernah tersalurkan dan berkembang.
- c. Timbul sikap apatis, menunggu perintah baru bekerja.
- d. Kegiatan yang berlangsung adalah kegiatan teknis dan rutin, sifatnya statis karena mengulangi sesuatu yang dianggap sudah benar.

Sedangkan gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas) mempunyai akibat negatif diantaranya:

- a. Timbulnya kekacauan dalam pelaksanaan tugas.
- b. Timbulnya kesimpangsiuran kerja dan wewenang.
- c. Banyak ide-ide yang tidak terlaksana.
- d. Hasil kerja sulit dicapai secara maksimal.

Jika dilihat dari koefisien determinasi R^2 sebesar 0,012 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan hanya mempengaruhi variabel produktivitas kerja sebesar 1,20% dimana 98,80% dipengaruhi variabel lain selain variabel gaya kepemimpinan. Angka yang sangat rendah ini dikarenakan karyawan telah berpengalaman dalam produktivitas kerjanya. Hal ini dibuktikan pada analisis deskriptif bahwa lama bekerja sebagian karyawan mayoritas adalah lebih dari 20 tahun, kemudian dengan struktur organisasi divisi *CRM* yang baik juga menjadikan gaya kepemimpinan manajer divisi *CRM* tidak memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi Insentif, Kompensasi Tunjangan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien korelasi ganda yang mempunyai nilai positif dan hasil uji statistik uji t untuk variabel kompensasi tunjangan diperoleh F_{hitung} sebesar 4,932 dan F_{tabel} 2,604 pada taraf signifikansi 5%, karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($4,932 > 2,604$) maka kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja sehingga berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Peneliti belum menemukan penelitian yang memasukan kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama sebagai variabel independen dengan produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Tetapi hasil penelitian ini mendukung teori yang telah dijabarkan pada BAB II menurut Tjutju Yuniarsih (2009:159), motivasi dan perlakuan menyenangkan yang diberikan oleh pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas.

Jika dilihat dari koefisien determinasi *Adjusted R²* sebesar 0,064 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan hanya mempengaruhi variabel produktivitas kerja sebesar 6,40% dimana 93,60% dipengaruhi variabel lain selain variabel gaya kepemimpinan. Angka yang sangat rendah ini dikarenakan karyawan telah berpengalaman dalam produktivitas kerjanya. Hal ini dibuktikan pada analisis deskriptif bahwa lama bekerja sebagian karyawan mayoritas adalah lebih dari 20 tahun, kemudian dengan struktur organisasi divisi *CRM* yang baik juga menjadikan gaya kepemimpinan manajer divisi *CRM* tidak memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja karyawan.

C. Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan angket untuk pengisian variabel kompensasi Insentif, tunjangan, gaya kepemimpinan dan

produktivitas kerja. Pengisian angket yang dilakukan oleh responden sulit dikontrol karena dalam pengisiannya membutuhkan waktu yang cukup lama.

2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subjektif, akan lebih baik bila dilakukan wawancara yang lebih mendalam lagi sehingga hasil penelitian yang diperoleh akan lebih lengkap.
3. Penelitian ini hanya meneliti kompensasi insentif, tunjangan dan gaya kepemimpinan saja, akan semakin mendalam lagi jika ada faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, misalnya dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan dan faktor situasional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,156 dan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $3,027 > 1,653$ pada taraf signifikansi 5%.
2. Kompensasi tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,153 dan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $2,196 > 1,653$ pada taraf signifikansi 5%.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar -0,103 dan nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} $-1,423 < 1,653$ pada taraf signifikansi 5%.
4. Kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan divisi *CRM* pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Hal ini dibuktikan dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,148 dan nilai F_{hitung} lebih tinggi dari F_{tabel} $4,932 > 2,604$ pada taraf signifikansi 5%.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

1. Bagi Divisi *CRM* disarankan program untuk memberi kesempatan melanjutkan pendidikan tidak didasarkan atas kinerja karyawan, kemudian divisi *CRM* perlu meningkatkan tunjangan asuransi jiwa dan keselamatan kerja agar dapat memberikan pelayanan kepada karyawan dalam artian bahwa pemberian tunjangan asuransi jiwa dan keselamatan kerja dapat mempertahankan motivasi karyawan sehingga dapat bekerja lebih efektif guna meningkatkan produktivitas, manajer divisi *CRM* disarankan tetap mempertahankan sikap yang tidak pernah mengabaikan pendapat dari bawahannya karena sikap yang selalu mengabaikan pendapat dari bawahannya merupakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan otokratis yang dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan.
2. Disarankan untuk peneliti selanjutnya apabila ingin meneliti karyawan dengan menggunakan angket kuesioner untuk lebih mempersiapkan waktunya dengan matang. Pengisian kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama karena karyawan juga disibukkan dengan aktivitasnya sehingga terkadang tidak sempat untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.
3. Untuk metode pengumpulan data, akan lebih baik bila penelitian selanjutnya ditambahkan dengan metode wawancara yang lebih mendalam lagi kepada responden sehingga hasil penelitian yang diperoleh akan lebih lengkap serta menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi

produktivitas kerja, misalnya dukungan sumber daya, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan dan faktor situasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, U. Husna. (1985). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Belajar statistik penelitian.blogspot.com. (2012). “*Signifikansi dan Probabilitas*”. Diambil dari: <http://belajarstatistikpenelitian.blogspot.com/2012/08/signifikansi-dan-probabilitas.html?m=1> pada tanggal 15 Agustus 2015
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks
- Dharma, Agus. (2003). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Djemari Mardapi. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Non Tes*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Offset
- Hadi Sutrisno. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2003). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imam Ghozali. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Imam Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- J. Ravianto. (1988). *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kartini Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Konsistensi.com (2015). “*Uji Koefisien Korelasi Spearman dengan SPSS Lengkap*”. Diambil dari: <http://www.konsistensi.com/2015/02/uji-koefisien-korelasi-spearman-dengan.html?m=1> pada tanggal 8 Agustus 2015

- Miftah Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mudrajad Kuncoro. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga
- Slamet Sugiri. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Tjutju Yuniarsih. (2009). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan kedua. Jakarta: PT. Rineka Cipta

LAMPIRAN

Lampiran 1.
Daftar Pernyataan Kuesioner

DAFTAR PERNYATAAN
KUESIONER

Kepada Yth:
Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan divisi *Cold Rolling Mill*
PT Krakatau Steel (Persero) Tbk

Dengan hormat,

Yang mengajukan permohonan pengisian kuesioner ini:

Nama : Ryan Rinaldi Krisna
NIM : 13812147001
Status : Mahasiswa Program Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Yogyakarta

Memohon dengan kerendahan hati agar Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban kuesioner ini digunakan untuk penelitian ilmiah (skripsi), sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana. Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i akan tetap terjaga.

Apabila kuesioner telah selesai diisi, silahkan kembalikan pada tempat saat Bapak/Ibu/Sdr/i menerima kuesioner ini.

Bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i merupakan hal yang sangat berharga bagi peneliti, oleh karena itu atas bantuannya saya ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, 22 Mei 2015
Hormat Saya,

Ryan Rinaldi Krisna
NIM. 13812147001
Hp: 081911149072

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya.

Nama Responden :

Jenis Kelamin :

Usia : tahun

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja : tahun

Jabatan :

Berilah tanda (✓) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

1. Tingkat Kepuasan atas Kompensasi Insentif

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Bersedia bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan penghargaan karyawan terbaik					
2.	Akan mengabdikan pada perusahaan apabila saya mendapatkan kesempatan untuk pergi haji atau liburan ke luar negeri atas prestasi kerja saya yang baik					
3.	Saya merasa puas apabila divisi <i>Cold Rolling Mill</i> mendapatkan penghargaan sebagai divisi terbaik					
4.	Bersedia bekerja pada hari libur untuk mendapatkan gaji tambahan					
5.	Kenaikan jabatan memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja					
6.	Bersedia bekerja lembur untuk mendapatkan gaji tambahan					
7.	Saya akan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan apabila mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan saya atas					

	kinerja saya yang baik					
8.	Saya akan berusaha mencapai target yang sudah ditetapkan untuk mendapatkan insentif					
9.	Saya akan merasa senang apabila diberi sertifikat pengalaman kerja atas kinerja saya yang baik					

2. Tingkat Kepuasan atas Kompensasi Tunjangan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
10.	Tunjangan dana pensiun membuat saya merasa aman dalam menghadapi hari tua					
11.	Bantuan pendidikan untuk anak-anak saya sangat membantu meringankan biaya hidup keluarga					
12.	Menurut saya tunjangan kesehatan yang saya terima sudah sesuai					
13.	Tunjangan asuransi jiwa dan keselamatan kerja telah sesuai dengan resiko pekerjaan yang saya lakukan					
14.	Saya merasa senang dengan pemberian cuti apabila saya sedang sakit					
15.	Cuti tahunan pegawai yang ditetapkan sudah cukup bagi saya					
16.	Tunjangan transportasi membantu saya meringankan pengeluaran					
17.	Saya merasa senang dengan adanya tunjangan perumahan					
18.	Rekreasi yang diadakan divisi <i>Cold Rolling Mill</i> membuat saya dan rekan-rekan kerja semakin kompak					

3. Tingkat Kepuasan atas Gaya Kepemimpinan Manager Divisi CRM

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
19.	Pimpinan selalu mengabaikan pendapat dari bawahannya					
20.	Pimpinan selalu mengambil keputusan sendiri					
21.	Pimpinan kurang memperhatikan kepentingan bawahannya					

22.	Pimpinan menggunakan pendekatan ancaman apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan bawahannya					
23.	Pimpinan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan					
24.	Pimpinan selalu memahami apa yang dibutuhkan karyawan					
25.	Pimpinan selalu mendiskusikan setiap permasalahan dengan karyawan					
26.	Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan					
27.	Pimpinan tidak memberikan tekanan kepada karyawan dalam menjalankan tugas					
28.	Pimpinan memberikan kontrol yang longgar terhadap kinerja bawahannya					
29.	Pimpinan menyerahkan sepenuhnya kepada bawahan dalam hal pengambilan keputusan					

4. Produktivitas Kerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
30.	Saya mampu mencapai kuantitas pekerjaan yang telah ditentukan oleh divisi <i>CRM</i>					
31.	Kuantitas kerja yang ditentukan oleh divisi <i>CRM</i> sesuai dengan kemampuan saya					
32.	Saya bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan					
33.	Saya mampu memberikan kualitas pekerjaan terbaik					
34.	Kualitas kerja yang ditentukan oleh divisi <i>CRM</i> sesuai dengan kemampuan saya					
35.	Saya menerima instruksi kerja dengan baik					
36.	Saya selalu mencoba cara lain untuk mempercepat menyelesaikan pekerjaan					
37.	Saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu					

38.	Saya bersedia membantu rekan kerja apabila pekerjaan saya telah selesai					
39.	Saya selalu mempersiapkan segala sesuatu yang akan digunakan untuk bekerja pada esok hari					
40.	Bagi saya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan divisi <i>CRM</i> telah cukup					

-TERIMA KASIH-

Lampiran 2.
Data Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Insentif)

No	Responden	Pernyataan									Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	responden 1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
2	responden 2	5	2	1	4	5	4	4	4	4	33
3	responden 3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
4	responden 4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	37
5	responden 5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
6	responden 6	5	4	5	5	5	4	5	5	4	42
7	responden 7	5	4	5	4	4	4	4	5	4	39
8	responden 8	2	2	4	4	2	2	2	4	4	26
9	responden 9	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
10	responden 10	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
11	responden 11	4	2	1	1	1	3	1	2	2	17
12	responden 12	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
13	responden 13	5	2	4	2	2	2	2	2	2	23
14	responden 14	4	4	5	2	4	4	4	5	4	36
15	responden 15	2	2	4	1	1	1	3	3	2	19
16	responden 16	4	4	4	3	3	4	3	4	3	32
17	responden 17	4	4	4	2	4	2	2	2	2	26
18	responden 18	2	2	4	2	4	2	2	4	4	26
19	responden 19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	responden 20	4	3	5	5	4	4	3	3	4	35

No	Responden	Pernyataan									Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21	responden 21	5	3	5	4	4	4	3	4	4	36
22	responden 22	4	4	4	2	4	2	4	4	4	32
23	responden 23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	responden 24	1	1	4	2	1	2	1	2	3	17
25	responden 25	5	4	5	3	4	3	4	5	3	36
26	responden 26	3	2	5	3	4	3	2	4	4	30
27	responden 27	4	3	3	1	5	1	4	4	5	30
28	responden 28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	responden 29	5	4	4	2	4	2	4	4	4	33
30	responden 30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
31	responden 31	5	5	4	3	5	4	3	4	4	37
32	responden 32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
33	responden 33	4	5	5	4	5	4	3	4	4	38
34	responden 34	5	4	5	3	4	4	4	3	5	37
35	responden 35	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34
36	responden 36	4	2	5	5	4	5	3	5	2	35
37	responden 37	3	4	5	4	2	4	4	4	4	34
38	responden 38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
39	responden 39	5	3	3	4	4	4	4	5	5	37
40	responden 40	4	4	5	4	4	4	4	4	3	36
41	responden 41	4	5	4	5	4	5	5	4	4	40
42	responden 42	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41
43	responden 43	4	4	5	4	4	4	4	5	4	38
44	responden 44	4	1	5	4	5	4	5	5	5	38

No	Responden	Pernyataan									Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
45	responden 45	2	2	2	2	2	2	2	4	2	20
46	responden 46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
47	responden 47	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38
48	responden 48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
49	responden 49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	responden 50	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
51	responden 51	5	2	5	3	5	4	4	4	5	37
52	responden 52	1	1	3	2	2	4	4	4	4	25
53	responden 53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
54	responden 54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
55	responden 55	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
56	responden 56	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
57	responden 57	2	2	5	5	2	2	2	2	2	24
58	responden 58	5	2	5	4	4	4	4	4	5	37
Score		697	663	761	631	676	643	604	712	687	6074

Lampiran 3.
Data Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Tunjangan)

No	Responden	Pernyataan									Score
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	responden 1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39
2	responden 2	4	4	2	4	4	4	4	5	4	35
3	responden 3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	33
4	responden 4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	36
5	responden 5	4	4	2	2	4	2	2	4	4	28
6	responden 6	5	3	2	2	2	4	4	5	4	31
7	responden 7	5	5	2	4	4	4	4	4	5	37
8	responden 8	2	4	2	2	4	2	4	4	2	26
9	responden 9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
10	responden 10	5	5	2	4	4	4	5	5	5	39
11	responden 11	3	4	2	2	4	4	4	3	3	29
12	responden 12	5	4	4	4	4	4	5	5	4	39
13	responden 13	4	5	2	2	4	4	5	5	3	34
14	responden 14	4	4	2	4	4	4	5	3	4	34
15	responden 15	3	4	3	3	4	4	4	4	3	32
16	responden 16	4	3	2	2	4	2	4	4	2	27
17	responden 17	3	4	2	3	4	4	3	4	4	31
18	responden 18	5	4	4	3	4	4	5	5	4	38
19	responden 19	1	2	2	2	4	4	4	4	2	25
20	responden 20	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
21	responden 21	2	3	3	4	4	4	4	4	4	32

No	Responden	Pernyataan									Score
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	
22	responden 22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	responden 23	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33
24	responden 24	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33
25	responden 25	3	4	3	3	4	4	4	4	3	32
26	responden 26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	responden 27	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33
28	responden 28	3	3	4	4	4	3	5	4	5	35
29	responden 29	4	4	3	3	4	4	5	3	4	34
30	responden 30	4	3	3	3	4	3	5	4	4	33
31	responden 31	4	4	4	3	5	3	4	4	5	36
32	responden 32	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
33	responden 33	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34
34	responden 34	5	5	4	4	5	5	4	4	4	40
35	responden 35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	responden 36	3	4	4	5	4	4	4	4	2	34
37	responden 37	3	4	2	2	4	4	4	4	4	31
38	responden 38	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
39	responden 39	4	4	4	2	3	4	4	4	4	33
40	responden 40	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34
41	responden 41	3	5	3	4	5	4	4	4	3	35
42	responden 42	3	5	4	3	4	5	4	4	3	35
43	responden 43	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34
44	responden 44	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
45	responden 45	4	4	3	3	4	4	4	4	3	33

No	Responden	Pernyataan									Score
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	
46	responden 46	4	4	3	3	4	4	4	4	3	33
47	responden 47	3	4	3	3	4	4	4	4	4	33
48	responden 48	5	5	2	2	4	4	4	4	4	34
49	responden 49	3	4	4	2	4	4	4	4	4	33
50	responden 50	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
51	responden 51	4	5	2	2	4	4	4	5	3	33
52	responden 52	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
53	responden 53	3	3	3	2	4	3	2	4	2	26
54	responden 54	3	4	3	2	2	4	2	4	3	27
55	responden 55	5	5	3	3	5	5	5	5	5	41
56	responden 56	1	2	4	4	5	4	4	4	4	32
57	responden 57	1	1	2	1	3	3	1	1	1	14
58	responden 58	2	4	3	2	5	4	4	4	4	32
Score		618	687	577	563	699	652	689	706	637	5828

Lampiran 4.
Data Validitas dan Reliabilitas (Gaya Kepemimpinan)

No	Responden	Pernyataan											Score
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	responden 1	2	2	1	1	5	5	5	5	4	2	2	34
2	responden 2	2	4	2	4	4	4	4	5	4	2	2	37
3	responden 3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	34
4	responden 4	1	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	27
5	responden 5	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	35
6	responden 6	3	4	4	4	2	5	4	3	4	4	2	39
7	responden 7	1	2	1	2	2	4	4	4	2	2	1	25
8	responden 8	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	32
9	responden 9	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	37
10	responden 10	2	3	2	2	3	4	4	4	4	2	2	32
11	responden 11	2	2	3	2	4	3	3	3	4	2	2	30
12	responden 12	2	3	2	1	3	4	3	4	4	3	3	32
13	responden 13	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	32
14	responden 14	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	34
15	responden 15	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	32
16	responden 16	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	38
17	responden 17	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	28
18	responden 18	1	2	1	1	4	5	4	5	4	2	2	31
19	responden 19	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	33
20	responden 20	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	35
21	responden 21	2	3	3	1	3	3	4	4	4	4	2	33

No	Responden	Pernyataan											Score
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
22	responden 22	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	34
23	responden 23	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	35
24	responden 24	2	2	2	4	3	3	4	5	3	4	3	35
25	responden 25	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	34
26	responden 26	2	2	2	2	4	3	4	4	3	2	3	31
27	responden 27	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	2	31
28	responden 28	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	2	32
29	responden 29	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	34
30	responden 30	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	31
31	responden 31	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	35
32	responden 32	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	30
33	responden 33	2	3	2	4	4	5	4	5	4	3	3	39
34	responden 34	1	1	1	1	4	4	4	5	4	4	1	30
35	responden 35	2	2	4	4	4	2	4	3	3	4	3	35
36	responden 36	2	2	2	1	3	4	4	5	3	2	2	30
37	responden 37	3	2	3	2	4	2	4	4	4	3	4	35
38	responden 38	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	34
39	responden 39	2	3	2	1	4	3	4	4	4	3	3	33
40	responden 40	2	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	32
41	responden 41	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	41
42	responden 42	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	41
43	responden 43	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35
44	responden 44	1	2	2	2	5	5	4	5	5	4	2	37
45	responden 45	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	32

No	Responden	Pernyataan											Score
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
46	responden 46	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	35
47	responden 47	3	2	3	2	3	4	3	4	4	2	3	33
48	responden 48	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	38
49	responden 49	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	37
50	responden 50	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	40
51	responden 51	3	4	4	4	5	2	4	3	5	3	2	39
52	responden 52	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	36
53	responden 53	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	37
54	responden 54	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	2	34
55	responden 55	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	33
56	responden 56	2	2	2	3	4	3	4	3	2	2	1	28
57	responden 57	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	27
58	responden 58	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	33
Score		418	444	444	425	639	606	662	672	625	524	452	5911

No	Responden	Pernyataan											Score
		30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
46	responden 46	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	41
47	responden 47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43
48	responden 48	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47
49	responden 49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
50	responden 50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
51	responden 51	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
52	responden 52	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	46
53	responden 53	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	39
54	responden 54	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	47
55	responden 55	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	51
56	responden 56	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	45
57	responden 57	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	51
58	responden 58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
Score		688	686	634	714	683	708	729	714	717	700	670	7643

Lampiran 6.
Data Penelitian

No	Variabel			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
1	43	39	19	52
2	33	35	24	44
3	38	33	22	42
4	37	36	16	44
5	38	28	25	44
6	42	31	27	42
7	39	37	13	45
8	26	26	20	34
9	38	34	25	45
10	38	39	20	46
11	17	29	21	30
12	38	39	21	44
13	23	34	20	46
14	36	34	22	47
15	19	32	24	36
16	32	27	30	41
17	26	31	18	42
18	26	38	17	47
19	45	25	21	44
20	35	34	23	44
21	36	32	22	44
22	32	36	22	42
23	36	33	23	37
24	17	33	23	41
25	36	32	22	43
26	30	36	20	44
27	30	33	20	42
28	36	35	22	45
29	33	34	22	41
30	45	33	20	43
31	37	36	25	47
32	36	34	18	39
33	38	34	25	45
34	37	40	17	52
35	34	36	26	43
36	35	34	17	48
37	34	31	25	43
38	39	34	22	48

No	Variabel			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
39	37	33	22	47
40	36	34	20	42
41	40	35	32	42
42	41	35	32	44
43	38	34	26	42
44	38	38	23	42
45	20	33	26	42
46	35	33	26	41
47	38	33	22	43
48	44	34	28	47
49	36	33	29	44
50	38	35	30	44
51	37	33	30	45
52	25	35	27	46
53	35	26	28	39
54	36	27	26	47
55	43	41	18	51
56	37	32	18	45
57	24	14	24	51
58	37	32	21	44
59	37	37	27	45
60	38	36	22	41
61	36	34	26	43
62	36	35	23	45
63	38	28	19	41
64	36	36	27	42
65	37	38	20	44
66	33	29	20	41
67	42	31	22	48
68	33	35	17	44
69	33	40	18	46
70	35	35	26	42
71	33	37	23	42
72	28	28	17	46
73	39	41	31	48
74	36	34	22	43
75	39	33	23	47
76	28	30	20	45
77	41	34	24	44
78	25	28	21	42
79	33	35	17	44

No	Variabel			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
80	39	38	27	45
81	32	35	22	52
82	27	31	21	47
83	39	33	27	40
84	45	41	16	51
85	39	31	25	43
86	36	35	26	42
87	36	34	20	44
88	37	32	22	41
89	32	33	22	46
90	40	37	23	43
91	39	25	21	47
92	43	25	21	44
93	39	35	27	47
94	30	22	27	48
95	39	31	27	50
96	37	39	27	42
97	32	34	22	34
98	40	36	23	44
99	40	36	23	44
100	37	36	24	42
101	36	26	22	44
102	45	29	24	44
103	37	36	24	44
104	41	45	20	48
105	37	36	22	44
106	37	36	22	44
107	45	37	30	42
108	33	32	20	42
109	36	25	22	44
110	33	34	27	47
111	38	33	19	48
112	28	36	24	43
113	37	33	22	43
114	35	38	22	45
115	26	35	21	43
116	32	35	22	44
117	36	38	23	43
118	32	36	24	40
119	34	35	29	44
120	38	31	19	46

No	Variabel			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
121	28	35	17	44
122	38	34	21	44
123	34	32	23	46
124	30	35	23	45
125	36	32	22	38
126	27	34	22	48
127	39	37	21	52
128	34	32	20	46
129	37	34	22	44
130	37	33	20	53
131	34	34	26	44
132	33	32	19	42
133	24	34	25	44
134	39	34	17	42
135	36	36	24	53
136	45	29	19	44
137	37	27	24	43
138	37	37	14	44
139	30	32	28	43
140	33	32	16	44
141	36	29	22	44
142	36	36	26	47
143	33	34	20	44
144	31	36	20	52
145	28	30	21	44
146	35	36	21	41
147	35	30	27	48
148	38	34	22	43
149	36	35	19	44
150	30	31	17	44
151	35	36	27	35
152	36	36	28	40
153	32	38	30	43
154	32	33	29	44
155	32	33	29	44
156	31	35	29	44
157	35	31	24	47
158	34	33	25	44
159	37	29	27	41
160	36	34	22	37
161	35	36	27	46

No	Variabel			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
162	36	33	32	44
163	36	30	21	44
164	35	28	22	32
165	36	39	24	47
166	32	32	23	46
167	39	28	20	38
168	35	33	21	44
169	27	33	18	46
170	32	33	22	43
171	30	37	26	40
172	33	33	19	44
173	39	38	21	43
174	28	35	24	38
Jumlah	6074	5828	3971	7643

Lampiran 7.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Insentif)

1. Uji Validitas

Correlations										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Score
P1										
Pearson Correlation	1	.570**	.187	.342**	.691**	.493**	.544**	.385**	.415**	.719**
Sig. (2-tailed)		.000	.160	.009	.000	.000	.000	.003	.001	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P2										
Pearson Correlation	.570**	1	.307 [*]	.390**	.533**	.487**	.561**	.360**	.321 [*]	.717**
Sig. (2-tailed)	.000		.019	.003	.000	.000	.000	.006	.014	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P3										
Pearson Correlation	.187	.307 [*]	1	.408**	.302 [*]	.305 [*]	.284 [*]	.285 [*]	.272 [*]	.505**
Sig. (2-tailed)	.160	.019		.001	.021	.020	.031	.030	.039	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P4										
Pearson Correlation	.342**	.390**	.408**	1	.448**	.689**	.478**	.397**	.329 [*]	.694**
Sig. (2-tailed)	.009	.003	.001		.000	.000	.000	.002	.012	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P5										
Pearson Correlation	.691**	.533**	.302 [*]	.448**	1	.530**	.683**	.621**	.663**	.836**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.021	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P6										
Pearson Correlation	.493**	.487**	.305 [*]	.689**	.530**	1	.617**	.551**	.481**	.790**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.000	.000		.000	.000	.000	.000

N		58	58	58	58	58	58	58	58	58
P7	Pearson Correlation	.544**	.561**	.284*	.478**	.683**	.617**	1	.688**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.031	.000	.000	.000		.000	.000
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58
P8	Pearson Correlation	.385**	.360**	.285*	.397**	.621**	.551**	.688**	1	.582**
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.030	.002	.000	.000	.000		.000
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58
P9	Pearson Correlation	.415**	.321*	.272*	.329*	.663**	.481**	.671**	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.039	.012	.000	.000	.000	.000	
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58
Score	Pearson Correlation	.719**	.717**	.505**	.694**	.836**	.790**	.841**	.723**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
P1	0,719	0,254	0,000	Valid
P2	0,717	0,254	0,000	Valid
P3	0,505	0,254	0,000	Valid
P4	0,694	0,254	0,000	Valid
P5	0,836	0,254	0,000	Valid

P6	0,790	0,254	0,000	Valid
P7	0,841	0,254	0,000	Valid
P8	0,723	0,254	0,000	Valid
P9	0,705	0,254	0,000	Valid

2. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.05	1.033	58
P2	3.60	1.227	58
P3	4.26	.928	58
P4	3.53	1.112	58
P5	3.86	1.067	58
P6	3.66	1.001	58
P7	3.71	1.026	58
P8	4.00	.795	58
P9	3.90	.872	58

Lampiran 8.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Kompensasi Tunjangan)

1. Uji Validitas

		Correlations									
		P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Score
P10	Pearson Correlation	1	.586**	.065	.224	.043	.168	.384**	.487**	.447**	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000	.625	.091	.750	.208	.003	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P11	Pearson Correlation	.586**	1	.012	.202	.216	.395**	.375**	.470**	.359**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000		.926	.129	.103	.002	.004	.000	.006	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P12	Pearson Correlation	.065	.012	1	.495**	.244	.289*	.181	.099	.201	.476**
	Sig. (2-tailed)	.625	.926		.000	.064	.028	.174	.458	.131	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P13	Pearson Correlation	.224	.202	.495**	1	.252	.347**	.403**	.212	.397**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.091	.129	.000		.056	.008	.002	.110	.002	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P14	Pearson Correlation	.043	.216	.244	.252	1	.085	.299*	.139	.183	.420**
	Sig. (2-tailed)	.750	.103	.064	.056		.527	.023	.297	.170	.001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P15	Pearson Correlation	.168	.395**	.289*	.347**	.085	1	.312*	.220	.255	.531**
	Sig. (2-tailed)	.208	.002	.028	.008	.527		.017	.097	.054	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P16	Pearson Correlation	.384**	.375**	.181	.403**	.299*	.312*	1	.474**	.465**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.174	.002	.023	.017		.000	.000	.000

N		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P17	Pearson Correlation	.487**	.470**	.099	.212	.139	.220	.474**	1	.377**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.458	.110	.297	.097	.000		.003	.000
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P18	Pearson Correlation	.447**	.359**	.201	.397**	.183	.255	.465**	.377**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.131	.002	.170	.054	.000	.003		.000
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Score	Pearson Correlation	.665**	.660**	.476**	.664**	.420**	.531**	.705**	.620**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
N		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
P10	0,665	0,254	0,000	Valid
P11	0,660	0,254	0,000	Valid
P12	0,476	0,254	0,000	Valid
P13	0,664	0,254	0,000	Valid
P14	0,420	0,254	0,001	Valid
P15	0,531	0,254	0,000	Valid
P16	0,705	0,254	0,000	Valid
P17	0,620	0,254	0,000	Valid
P18	0,695	0,254	0,000	Valid

2. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P10	3.59	1.027	58
P11	3.91	.756	58
P12	3.09	.801	58
P13	3.16	.894	58
P14	3.98	.635	58
P15	3.83	.596	58
P16	3.98	.737	58
P17	4.05	.605	58
P18	3.64	.852	58

Lampiran 9.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Gaya Kepemimpinan)

1. Uji Validitas

Correlations													
		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	Score
P19	Pearson Correlation	1	.729**	.802**	.630**	-.312*	-.559**	-.703**	-.735**	-.345**	.058	.496**	.420**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.008	.665	.000	.001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P20	Pearson Correlation	.729**	1	.750**	.657**	-.352**	-.417**	-.611**	-.594**	-.216	.007	.326*	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.001	.000	.000	.104	.957	.013	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P21	Pearson Correlation	.802**	.750**	1	.694**	-.310*	-.631**	-.705**	-.766**	-.217	.230	.520**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.018	.000	.000	.000	.102	.083	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P22	Pearson Correlation	.630**	.657**	.694**	1	-.204	-.401**	-.411**	-.524**	-.370**	.046	.332*	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.125	.002	.001	.000	.004	.729	.011	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P23	Pearson Correlation	-.312*	-.352**	-.310*	-.204	1	.405**	.502**	.354**	.434**	.159	.066	.349**
	Sig. (2-tailed)	.017	.007	.018	.125		.002	.000	.006	.001	.235	.623	.007
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P24	Pearson Correlation	-.559**	-.417**	-.631**	-.401**	.405**	1	.577**	.667**	.344**	-.031	-.273*	.060
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.002	.002		.000	.000	.008	.815	.038	.655
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P25	Pearson Correlation	-.703**	-.611**	-.705**	-.411**	.502**	.577**	1	.679**	.393**	.010	-.243	-.025
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.002	.942	.066	.853

	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P26	Pearson Correlation	-.735**	-.594**	-.766**	-.524**	.354**	.667**	.679**	1	.418**	-.044	-.240	-.094
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000		.001	.741	.070	.483
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P27	Pearson Correlation	-.345**	-.216	-.217	-.370**	.434**	.344**	.393**	.418**	1	.366**	.042	.372**
	Sig. (2-tailed)	.008	.104	.102	.004	.001	.008	.002	.001		.005	.757	.004
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P28	Pearson Correlation	.058	.007	.230	.046	.159	-.031	.010	-.044	.366**	1	.276*	.527**
	Sig. (2-tailed)	.665	.957	.083	.729	.235	.815	.942	.741	.005		.036	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P29	Pearson Correlation	.496**	.326*	.520**	.332*	.066	-.273*	-.243	-.240	.042	.276*	1	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.011	.623	.038	.066	.070	.757	.036		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Score	Pearson Correlation	.420**	.468**	.509**	.516**	.349**	.060	-.025	-.094	.372**	.527**	.642**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.007	.655	.853	.483	.004	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
P19	0,420	0,254	0,001	Valid
P20	0,468	0,254	0,000	Valid
P21	0,509	0,254	0,000	Valid
P22	0,516	0,254	0,000	Valid
P23	0,349	0,254	0,007	Valid
P24	0,060	0,254	0,655	Tidak Valid
P25	- 0,025	0,254	0,853	Tidak Valid

P26	- 0,094	0,254	0,483	Tidak Valid
P27	0,372	0,254	0,004	Valid
P28	0,527	0,254	0,000	Valid
P29	0,624	0,254	0,000	Valid

2. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

	N	%
Valid	58	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.681	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P19	2.41	.899	58
P20	2.67	.906	58
P21	2.64	1.087	58
P22	2.48	1.096	58
P23	3.59	.817	58
P27	3.59	.795	58
P28	3.02	.868	58
P29	2.48	.843	58

Lampiran 10.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Produktivitas Kerja)

1. Uji Validitas

[illegible]

P37	Pearson Correlation	.360**	.316*	.223	.436**	.423**	.545**	.408**	1	.517**	.629**	.175	.664**
	Sig. (2-tailed)	.005	.016	.092	.001	.001	.000	.001		.000	.000	.188	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P38	Pearson Correlation	.214	.184	.112	.178	.216	.329*	.441**	.517**	1	.483**	.055	.482**
	Sig. (2-tailed)	.107	.167	.404	.182	.103	.012	.001	.000		.000	.681	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P39	Pearson Correlation	.306*	.279*	.000	.387**	.376**	.561**	.169	.629**	.483**	1	.207	.553**
	Sig. (2-tailed)	.020	.034	1.000	.003	.004	.000	.205	.000	.000		.119	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
P40	Pearson Correlation	.420**	.512**	.236	.322*	.530**	.455**	-.090	.175	.055	.207	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.075	.014	.000	.000	.502	.188	.681	.119		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Score	Pearson Correlation	.744**	.743**	.502**	.687**	.801**	.751**	.493**	.664**	.482**	.553**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
P30	0,744	0,254	0,000	Valid
P31	0,743	0,254	0,000	Valid
P32	0,502	0,254	0,000	Valid
P33	0,687	0,254	0,000	Valid
P34	0,801	0,254	0,000	Valid
P35	0,751	0,254	0,000	Valid
P36	0,493	0,254	0,000	Valid
P37	0,664	0,254	0,000	Valid

P38	0,482	0,254	0,000	Valid
P39	0,553	0,254	0,000	Valid
P40	0,583	0,254	0,000	Valid

2. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

	N	%
Valid	58	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P30	3.90	.612	58
P31	3.93	.672	58
P32	3.60	.771	58
P33	4.10	.484	58
P34	3.88	.623	58
P35	4.03	.417	58
P36	4.21	.554	58
P37	4.10	.447	58
P38	4.10	.484	58
P39	4.00	.375	58
P40	3.83	.679	58

Lampiran 11.
HASIL UJI DESKRIPTIF

Statistics

		insentif	tunjangan	gaya kepemimpinan	produktivitas
N	Valid	174	174	174	174
	Missing	0	0	0	0
Mean		34.91	33.49	22.82	43.93
Median		36.00	34.00	22.00	44.00
Mode		36	34	22	44
Std. Deviation		5.132	3.830	3.724	3.560
Minimum		17	14	13	30
Maximum		45	45	32	53
Sum		6074	5828	3971	7643

Lampiran 12.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 ^a	.080	.064	3.444

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.514	3	58.505	4.932	.003 ^b
	Residual	2016.514	170	11.862		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	37.560	3.119		12.044	.000		
insentif	.145	.052	.209	2.789	.006	.962	1.039
tunjangan	.115	.070	.124	1.652	.100	.965	1.036
gaya kepemimpinan	-.112	.070	-.117	-1.585	.115	.995	1.005

a. Dependent Variable: produktivitas

Coefficient Correlations^a

Model		gaya kepemimpinan	tunjangan	insentif
1	Correlations	gaya kepemimpinan	1.000	.038
		tunjangan	.038	1.000
		insentif	-.065	1.000
	Covariances	gaya kepemimpinan	.005	.000
		tunjangan	.000	-.001
		insentif	.000	.003

a. Dependent Variable: produktivitas

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	insentif	tunjangan	gaya kepemimpinan
1	1	3.957	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.024	12.972	.00	.19	.05	.75
	3	.014	16.614	.02	.72	.36	.04
	4	.005	28.079	.98	.09	.59	.21

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 13.
Hasil Uji Autokorelasi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.283 ^a	.080	.064	3.444	1.924

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

b. Dependent Variable: produktivitas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.514	3	58.505	4.932	.003 ^b
	Residual	2016.514	170	11.862		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37.560	3.119		12.044	.000
insentif	.145	.052	.209	2.789	.006
tunjangan	.115	.070	.124	1.652	.100
gaya kepemimpinan	-.112	.070	-.117	-1.585	.115

a. Dependent Variable: produktivitas

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.97	47.01	43.93	1.007	174
Residual	-11.399	11.030	.000	3.414	174
Std. Predicted Value	-3.927	3.067	.000	1.000	174
Std. Residual	-3.310	3.203	.000	.991	174

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 14.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.193 ^a	.037	.020	2.37504

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.174	3	12.391	2.197	.090 ^b
	Residual	958.938	170	5.641		
	Total	996.111	173			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.612	2.151		3.540	.001
	insentif	-.051	.036	-.109	-1.427	.155
	tunjangan	-.084	.048	-.135	-1.760	.080
	gaya	-.025	.049	-.039	-.518	.605
	kepemimpinan					

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 15.
Hasil Uji Normalitas

1. **Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif ^b		. Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 ^a	.080	.064	3.444

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

b. Dependent Variable: produktivitas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.514	3	58.505	4.932	.003 ^b
	Residual	2016.514	170	11.862		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.560	3.119		12.044	.000
	insentif	.145	.052	.209	2.789	.006
	tunjangan	.115	.070	.124	1.652	.100
	gaya					
	kepemimpinan	-.112	.070	-.117	-1.585	.115

a. Dependent Variable: produktivitas

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.97	47.01	43.93	1.007	174
Residual	-11.399	11.030	.000	3.414	174
Std. Predicted Value	-3.927	3.067	.000	1.000	174
Std. Residual	-3.310	3.203	.000	.991	174

a. Dependent Variable: produktivitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		174
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.41411079
	Absolute	.093
Most Extreme Differences	Positive	.093
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		1.227
Asymp. Sig. (2-tailed)		.098

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 16.
Hasil Uji Hipotesis Pertama

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	insentif ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.225 ^a	.051	.045	3.478

a. Predictors: (Constant), insentif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110.883	1	110.883	9.164	.003 ^b
	Residual	2081.145	172	12.100		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), insentif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.480	1.818		21.165	.000
	insentif	.156	.052	.225	3.027	.003

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 17.
Hasil Uji Hipotesis Kedua

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tunjangan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.165 ^a	.027	.022	3.521

a. Predictors: (Constant), tunjangan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.764	1	59.764	4.821	.029 ^b
	Residual	2132.264	172	12.397		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), tunjangan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.785	2.356		16.460	.000
	tunjangan	.153	.070	.165	2.196	.029

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 18.
Hasil Uji Hipotesis ketiga

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.108 ^a	.012	.006	3.549

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.491	1	25.491	2.024	.157 ^b
	Residual	2166.538	172	12.596		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.278	1.675		27.624	.000
	gaya kepemimpinan	-.103	.072	-.108	-1.423	.157

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 19.
Hasil Uji Hipotesis Keempat

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif ^b		. Enter

a. Dependent Variable: produktivitas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 ^a	.080	.064	3.444

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.514	3	58.505	4.932	.003 ^b
	Residual	2016.514	170	11.862		
	Total	2192.029	173			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, tunjangan, insentif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.560	3.119		12.044	.000
	insentif	.145	.052	.209	2.789	.006
	tunjangan	.115	.070	.124	1.652	.100
	gaya					
	kepemimpinan	-.112	.070	-.117	-1.585	.115

a. Dependent Variable: produktivitas

Lampiran 20.
Hasil Uji Korelasi Spearman Rank

Gaya Kepemimpinan Otokratis

Correlations

		otokratis	produktivitas
Spearman's rho	otokratis		
	Correlation Coefficient	1.000	-.154*
	Sig. (2-tailed)	.	.043
	N	174	174
	produktivitas		
	Correlation Coefficient	-.154*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.043	.
	N	174	174

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Correlations

		Demokratis	Produktivitas
Spearman's rho	Demokratis		
	Correlation Coefficient	1.000	.037
	Sig. (2-tailed)	.	.628
	N	174	174
	Produktivitas		
	Correlation Coefficient	.037	1.000
	Sig. (2-tailed)	.628	.
	N	174	174

Gaya Kepemimpinan *Laissez* (bebas)

Correlations			produktivitas	bebas
Spearman's rho	produktivitas	Correlation	1.000	-.043
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.577
	bebas	N	174	174
		Correlation	-.043	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.577	.
		N	174	174

Dasar pengambilan keputusan dalam Uji Spearman Rank adalah :

1. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.
2. Sebaliknya, jika nilai signifikan $> 0,05$ maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel yang dihubungkan.

Kriteria tingkat hubungan (koefisien korelasi) antar variabel berkisar $\pm 0,00$ sampai $\pm 1,00$. Tanda + adalah positif dan tanda – adalah negatif. Tanda positif menandakan bahwa hubungan tersebut searah yang berarti apabila variabel independen meningkat maka variabel dependen pun turut meningkat. Sedangkan tanda negatif menandakan bahwa hubungan tersebut tidak searah yang berarti apabila variabel independen meningkat maka variabel dependen akan menurun.

Lampiran 21. Surat-surat



Cilegon, 23 Juni 2015

No. : 482 /DL.02.01/VI/2015
 Lampiran : Terlampir
 Hal : **Permohonan Penelitian (TA)**

Kepada Yth:
Manager Cold Rolling Mill
 PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.
 Di - Cilegon

Dengan hormat,

Dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu dapat memberikan bimbingan/data untuk penelitian sebagai bahan penyusunan Tugas Akhir untuk Mahasiswa/i tersebut di bawah ini :

No	Nama	NIM	Perguruan Tinggi Prog. Studi	Waktu pelaksanaan	Materi Penelitian
01	Ryan Rinaldi Krisna	13812147001	UNY / Pend. Akuntansi	29 Juni s/d 29 Juli 2015	Terlampir

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

**DIVISI HC. DEVELOPMENT &
LEARNING CENTER**


Nivo Narulita Yuninda
 Manager



Cilegon, Juni 2015

No. :
Hal : **Pengambilan Data Tugas Akhir**

Kepada Yth.
Manager HCD & LC
PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.
Di - C i l e g o n


Dengan hormat,

Menanggapi surat saudara perihal permohonan melakukan Bimbingan Tugas Akhir atas nama:

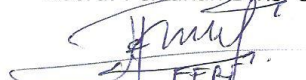
No	Nama	NPM	Perguruan Tinggi Prog. Studi	Waktu Pelaksanaan	Materi Penelitian
01	Ryan Rinaldi Krisna	13812147001	UNY / Pend. Akuntansi	29 Juni s/d 29 Juli 2015	Terlampir

Maka dengan ini kami *) **setuju/tidak setuju** menerimanya melakukan Penelitian sebagai bahan penyusunan Tugas Akhir.

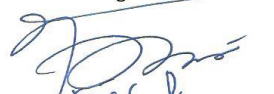
Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya, diucapkan terimakasih.

*)coret yang tidak perlu
Nama pembimbing

ISTANTO TP
N I K.

Koord. Pelatihan Divisi CRM



EFR
9582

Manager CRM


Rief Rurnano
10712

Mengetahui:

Manager Security & Fire Mgt.


HERU SUMARDONO
Manager

